

**IDENTIFICACION DE ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS
VIGENTES Y NECESIDADES DERIVADAS DE FORMACION EN LA
ACTIVIDAD 9.302 PELUQUERIA Y OTROS TRATAMIENTOS DE BELLEZA
EN EL AREA METROPOLITANA CENTRO-OCCIDENTE**

**CRYSTIAN ORLANDO MORALES NÚÑEZ
LUZ ADRIANA OCAMPO VALENCIA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
2011**

CONTENIDO

	Pág.
1. RESÚMEN	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3.1 DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN DEL PROBLEMA	8
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
4. DELIMITACIÓN	9
4.1 ÁREA DE LA INVESTIGACIÓN	9
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
5.1 General	10
5.2 Específicos	10
6. JUSTIFICACIÓN	11
7. MARCO REFERENCIAL	11
7.1 MARCO TEÓRICO	11
7.1.1 La Administración un Camino al Éxito.....	11
7.1.2 Conceptos de Administración	12
7.1.3 Administración en las Organizaciones	13
7.1.4 Desempeño Gerencial y Organizacional	14
7.1.5 Modelos Administrativos con Enfoque a Resultados.....	16
7.1.6 Estilos Gerenciales.....	19
7.1.7 ¿Qué es el sector Servicios?.....	22
7.1.8 Aspectos Característicos de los Servicios.....	23
7.1.9 Categorización de los Procesos de Servicio.....	26
7.1.10 Gerencia del Servicio	28
7.1.11 Triángulo del Servicio	32
7.1.12 Competitividad Organizacional	33
7.1.13 El Sector Servicios en Colombia	36
7.1.14 Momentos de verdad.....	38
7.2 MARCO CONCEPTUAL	40
7.2.1 Conceptos Generales del Sector Servicios	40
7.2.2 Conceptos Propios de las Salas de Belleza	46
7.3 MARCO LEGAL.....	46
7.4 MARCO SITUACIONAL	49
8. DISEÑO METODOLÓGICO	50
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
8.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
8.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	52
8.3.1 Población.....	52
8.3.2 Muestra	52
8.4 VARIABLES OPERACIONALIZADAS	54
9. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	56

9.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y DEL ENCUESTADO	56
9.2 ANÁLISIS POR ÁREAS	59
9.2.1 Área Comercial	59
9.2.2 Área Financiera	74
9.2.3 Área Conocimiento	78
9.2.4 Área Tecnología	87
9.3 ANÁLISIS DE LOS ESTILOS PERSONALES.....	93
9.3.1 Orientación Humanista	93
9.3.2 Orientación Tecnocrática	100
9.3.3 Orientación Planificadora y Toma de Decisiones.....	100
9.3.4 Orientación Normas y Reglamentos.....	105
9.4 RESULTADOS.....	111
9.4.1 Área Comercial	111
9.4.2 Área Financiera	112
9.4.3 Área del Conocimiento.....	113
9.4.4 Área de Tecnología	114
9.4.5 Orientación Humanista del Gerente.....	115
9.4.6 Orientación Tecnocrática	116
9.4.7 Orientación Planificadora y Toma de Decisiones.....	117
9.4.8 Orientación Normas y Reglamentos	118
9.4.9 Resumen Niveles de Gestión en las Áreas de la empresa.....	119
9.4.10 Resumen Niveles de Gestión en las Orientaciones.....	120
10. CARACTERIZACIÓN.....	121
10.1 Caracterización por Áreas.....	121
10.1.1 Área Comercial.....	121
10.1.2 Área Financiera.....	122
10.1.3 Área del Conocimiento.....	123
10.1.4 Área de Tecnología.....	124
10.2 Caracterización por Estilos Gerenciales.....	125
10.2.1 Orientación Humanista del Gerente.....	125
10.2.2 Orientación Tecnocrática.....	126
10.2.3 Orientación Planificadora y Toma de Decisiones.....	127
10.2.4 Orientación Normas y Reglamentos.....	128
11. Matriz DOFA.....	129
12. Momentos de verdad.....	131
13. Mapa de Procesos.....	136
14. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	137
15. CONCLUSIONES	140
16. RECOMENDACIONES	142
17. BIBLIOGRAFÍA.....	144

TABLA GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1: Ubicación.....	56
GRÁFICO 2: Naturaleza Jurídica.....	57
GRÁFICO 3: Cargo.....	57
GRÁFICO 4: Sexo.....	58
GRÁFICO 5: Edad del Encuestado.....	58
GRÁFICO 6: Nivel Educativo.....	59
GRÁFICO 7: Cómo se Encuentran las Ventas.....	60
GRÁFICO 8: Conocimiento de los Competidores.....	60
GRÁFICO 9: Percepción del Nivel de Satisfacción del Cliente.....	61
GRÁFICO 10: Plan de Mercadeo.....	62
GRÁFICO 11: Servicio Postventa.....	62
GRÁFICO 12: Resultados Favorables: Manejo Variables.....	63
GRÁFICO 13: Resultados Favorables: Acuerdos o Alianzas Vigentes.....	64
GRÁFICO 14: Resultados Favorables: Sistemas de Control.....	65
GRÁFICO 15: Ubicación de la Empresa vs Cómo se Encuentran las Venta...67	67
GRÁFICO 16: Formación Educativa.....	68
GRÁFICO 17: Nivel Educativo vs Cómo se Encuentran las Ventas.....	69
GRÁFICO 18: Nivel de Educación vs Cumplimiento Ventas Proyectada.....	71
GRÁFICO 19: Conocimiento Competidores vs Cumplimiento Ventas Proyectadas.....	73
GRÁFICO 20: Conocimiento Competidores vs Cumplimiento Ventas Proyectadas.....	73
GRÁFICO 21: Los Estados Financieros Permiten Tomar Decisiones Oportunas.....	75
GRÁFICO 22: Realiza Presupuestos Escritos.....	75
GRÁFICO 23: Tiene ClaroCuál es el Costo de sus Pasivos.....	75
GRÁFICO 24: Conoce qué Entidades están Otorgando Créditos para Empresas.....	76
GRÁFICO 25: Ha realizado algún análisis para determinar cuál es la rentabilidad del negocio.....	76
GRÁFICO 26: Resultados Favorables: Herramientas utilizadas para determinar rentabilidad.....	77
GRÁFICO 27: Aspectos Relacionados con el Pago de Obligaciones.....	78
GRÁFICO 28: Salario Promedio.....	79
GRÁFICO 29: Aspectos importantes para contratar un operario.....	79
GRÁFICO 30: Aspectos importantes para contratar un administrador.....	80
GRÁFICO 31: Desarrollo de Programas.....	80
GRÁFICO 32: Elaboración de Planes Escritos.....	81
GRÁFICO 33: Desarrollo Plan de Incentivos.....	82
GRÁFICO 34: Colaboradores se identifican vs Desarrolla Plan de Incentivos.....	83
GRÁFICO 35: Aspectos que detecta en colaboradores.....	84
GRÁFICO 36: Realiza evaluación del desempeño.....	84
GRÁFICO 37: Evaluación del Desempeño Mensual.....	85
GRÁFICO 38: Programas que Implementa.....	86
GRÁFICO 39: ¿Cuenta con programas de bienestar?.....	86
GRÁFICO 40: Definición de Elementos Organizacionales.....	87
GRÁFICO 41: Cuenta por escrito con manuales.....	88

	Pág.
GRÁFICO 42: Uso Promedio de Equipos.....	89
GRÁFICO 43: Relaciones Existentes con algún Ente.....	89
GRÁFICO 44: La empresa realiza cambios innovadores en productos y/o servicios.....	90
GRÁFICO 45: Nivel de Mejora de Bienes y/o Servicios.....	91
GRÁFICO 46: La empresa observa los cambios tecnológicos y los adapta rápidamente.....	91
GRÁFICO 47: La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión.....	92
GRÁFICO 48: La empresa tiene algún tipo de certificación.....	92
GRÁFICO 49: Implementación de residuos sólidos y líquidos.....	93
GRÁFICO 50: Importancia Selección de Personal.....	93
GRÁFICO 51: Mecanismos relacionados con el personal considerados importantes.....	94
GRÁFICO 52: Información acerca de los colaboradores.....	95
GRÁFICO 53: Programas de Capacitación.....	96
GRÁFICO 54: Acciones desarrolladas de empoderamiento.....	96
GRÁFICO 55: Negociación de ciertas políticas y normas de la empresa.....	97
GRÁFICO 56: Lealtad de los trabajadores.....	98
GRÁFICO 57: Beneficio al trabajo en Equipo.....	99
GRÁFICO 58: Estilos de Administración.....	99
GRÁFICO 59: Factores importantes en la documentación.....	100
GRÁFICO 60: Aspectos importantes en la gerencia.....	101
GRÁFICO 61: Cumplió nivel de ventas vs Aspecto importante.....	103
GRÁFICO 62: Conocimiento actualizado del sector.....	103
GRÁFICO 63: Procesos actualizados de la empresa.....	104
GRÁFICO 64: Aspecto importante a la hora de planear.....	104
GRÁFICO 65: Importancia de certificar procesos y/o productos.....	105
GRÁFICO 66: Consideración de normas y reglamentos por parte de gerentes.....	105
GRÁFICO 67: Establecimientos de jerarquía y conductor regular.....	106
GRÁFICO 68: Valor de procedimientos de rutina registrados por escrito....	106
GRÁFICO 69: Establecimiento de la autoridad.....	107
GRÁFICO 70: Opinión de los gerentes frente a su autoridad.....	107
GRÁFICO 71: Dependencia de los colaboradores.....	108
GRÁFICO 72: Falta de iniciativa de los colaboradores.....	108
GRÁFICO 73: Grado de especialización del personal.....	109
GRÁFICO 74: Empoderamiento de los trabajadores.....	109
GRÁFICO 75: Opinión del estilo directivo, fuerte y direccionador.....	110

1. RESUMEN

La investigación desarrollada a continuación tuvo como objetivo identificar los estilos gerenciales y administrativos en el sector servicios, del subsector o actividad "Peluquería y otros tratamientos de belleza", en las empresas establecidas en la ciudad de Pereira y su Área Metropolitana Centro Occidente e identificadas con el CIIU No. 9.302

Para la investigación se realizaron encuestas a los administradores de las empresas que fueron elegidas a través de un muestreo estadístico que permitió obtener una muestra representativa del sector. En ellas se plantearon características de cuatro estilos administrativos: estilo orientado a la planificación, orientado a las normas y reglamentos, el de orientación humanistas y/o el de orientación tecnocrática. Igualmente se caracterizaron las cuatro áreas más importantes como: La comercial, financiera, humana y de tecnología.

Una vez obtenidos los resultados se hizo un análisis en el que se identificaron las fortalezas y debilidades de las empresas cuyo fin era el de tener una visión más clara del sector. De este modo se establecieron las necesidades de formación para los empresarios de la actividad peluquería y otros tratamientos de belleza. A partir de estas necesidades se plantea una propuesta de intervención que da respuesta a las carencias del sector, la cual pretende apoyar el desarrollo y mejoramiento de las empresas de peluquería, y contribuir con el desarrollo del sector servicios y por ende de la región, dado que esta es la actividad más representativa del sector servicios.

ABSTRACT

The research developed has as objective to identify the management and administrative styles in the service sector, subsector or activity "Hairdressing and other beauty treatments" in companies established in the city of Pereira and its West Central metropolitan area and identified with ISIC No. 9302

For this research managers of companies which were chosen through a statistical sample that provided a representative sample of the sector were surveyed. The polls raised features of four styles of management: planning-style, geared to the rules and regulations, the humanistic orientation and / or technocratic orientation. Also they were characterized the four most important areas as: commercial, financial, human and technologic.

Once the results were obtained, an analysis was done in which were identified the strengths and weaknesses of the companies whose purpose was to have a clearer vision of the sector. In this way were established the training requirements for employers in the activity of hairdressing and other beauty treatments. From this need proposal for intervention is arisen that addresses the shortcomings of the sector, which aims to support the development and improvement of the hairdressing business, and contribute to the development of services sector and therefore of the region, having into account this is the most representative of the service sector.

2. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se tiene como objeto identificar cuáles son las necesidades relacionadas con la formación, relacionadas con la gestión administrativa de los establecimientos del sector servicios ubicados en el área metropolitana centro occidente dedicados a peluquerías y otros tratamientos de belleza de los cuales se tomó una muestra con el fin de llevar a cabo el estudio.

La investigación tiene como objeto el estudio de los diferentes componentes organizacionales que conforman el entorno empresarial en los establecimientos del sector servicios que tienen un fin común o se ubican en el subsector de peluquerías y otros tratamientos de belleza, y de este modo hacer posible la identificación de los estilos gerenciales que suelen presentarse en el subsector con el fin de tener un diagnóstico de la situación actual de dicha administración, y de este modo facilitar programas de instrucción, actualización y capacitación en el caso de que sea necesario.

Para el desarrollo del estudio se tomó una muestra aleatoria simple de acuerdo a la población total de establecimientos existentes ubicado en el Área Metropolitana Centro Occidente, con una característica en común, que se ubican en el mismo subsector del sector servicios ya que desempeñan actividades relacionadas con peluquerías y otros tratamientos de belleza, dicha muestra arrojó un resultado de 100 establecimientos a los cuales se les aplicó encuestas previamente elaboradas.

El proyecto de investigación se lleva a cabo a través de tres momentos importantes. El primero consiste en plantear objetivos generales y específicos que orientan la investigación a encontrar las respuestas que brinden claridad a las hipótesis propuestas por los investigadores. Posteriormente se muestra toda la información teórica relacionada con el sector y subsector correspondiente a servicios y peluquerías y otros tratamientos de belleza identificada con el CIIU No. 9.302, debido a que no se encontraron estudios previos por lo que fue necesario inferir alguna información.

En el segundo momento se permite dar a conocer al lector, la metodología utilizada y se realiza una descripción del instrumento utilizado para recolectar la información, también se muestra la delimitación de la población en estudio, se Presentan los resultados obtenidos en el proceso de aplicación del instrumento, prestando especial atención a la observación y los marcos de referencia que son de utilidad a la hora de sustentar el trabajo y hacen posible avanzar hacia lo que se pretende en los objetivos propuestos.

Finalmente, se pueden observar las conclusiones obtenidas de los resultados del estudio de acuerdo a la metodología aplicada, y con base en el análisis cualitativo y cuantitativo para lo cual fueron de gran ayuda los conocimientos adquiridos en la etapa de formación académica y la información relacionada con el sector y subsector respectivos que se tomó como referencia. Por otro lado es necesario tener conocimiento de las limitantes que se presentaron a lo

largo de la investigación debido a que los gerentes de los establecimientos en ocasiones no estaban dispuestos a brindar información que consideraban confidencial, y de igual modo la falta de conocimientos sobre las áreas fundamentales de una empresa en ocasiones dificultaba la comprensión de algunos de los cuestionamientos, para lo cual se pretendió dar la mayor claridad posible con el fin de obtener los resultados más cercanos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN DEL PROBLEMA

Pensar como un gerente es todo un proceso, pues no se nace siendo gerente, si bien se tienen cualidades y actitudes que son compatibles con las de un líder hay que desarrollarlas en un tiempo de formación, en un proceso de aprendizaje y de experiencia laboral, en ocasiones se imitan y en otras se trata de no imitar en lo absoluto el comportamiento de los directivos, de aquí que el proceso de formación de un gerente tenga aspectos empíricos y otros cognoscitivos.

Se puede decir con seguridad que un gerente debe moverse entre un estilo y otro de dirección según la situación a que este sometido, en ocasiones tendrá que utilizar todo su poder para ordenar o castigar lo mal hecho y en otras solo deberá guiar y escuchar, dependiendo de la situación estará actuando siempre entre un estilo autocrático y uno democrático. Los gerentes son seres humanos que pueden cometer errores.

El estilo gerencial de las organizaciones esta fuertemente cruzado por una cultura tradicional de tipo autocrática, alimentada desde el núcleo familiar, este estilo es directamente proporcional al fracaso e inversamente proporcional al éxito. Sin embargo, no se puede asumir que el estilo de la gerencia de nuestro país es inerte, que no cambia o que es involutiva, hay una generación de gerentes que rápidamente se extiende por Latinoamérica, que son portadores de nuevas ideas que implican la adopción de los principios de responsabilidad, autoridad, y obligación de rendir cuentas delegadas. Esto se nota entre los más jóvenes y la realidad es que el éxito que ya se ha evidenciado como resultado de esto, da indicios muy marcados de que se producirá este cambio, que es necesario para el éxito empresarial.

Lo anterior lleva a poner en perspectiva el estado de desarrollo y estilos de la gerencia a la luz de las teorías administrativas y la realidad cultural de nuestra región ya que cada vez es más evidente que no se logran mejores resultados en las empresas que dominan sólo los aspectos técnicos, sino quienes saben interactuar con las personas e inspirarles entusiasmo por los objetivos comunes; en la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos, hechos que tienen una relevancia no sólo local sino a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Por lo anterior, el estudio se enfoca a identificar esos estilos, evaluarlos a la luz de las tendencias modernas administrativas, para desde el deber ser, elaborar propuestas de desarrollo tendientes a fortalecer la competitividad de cada sub sector.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los estilos gerenciales y administrativos utilizados por los directivos de las empresas de servicios relacionados con peluquerías y otros tratamientos de belleza del Área Metropolitana Centro Occidente?

4. DELIMITACIÓN

4.1 ÁREA DE LA INVESTIGACIÓN

El sector servicios en el Área Metropolitana Centro-Occidente (AMCO), también ha estado expuesto al proceso de globalización que viven actualmente las empresas, incluidas las empresas que prestan servicios como peluquería y otros tratamientos de belleza, por lo que requieren estar inmersas en procesos que les permitan fortalecer la productividad, competitividad e innovación y así poder ser actores del crecimiento económico del país, participando activamente en mejorar el Producto Interno Bruto – PIB –. El sector de servicios de la economía está atravesando por un periodo de proporciones importantes que representan una parte fundamental de desarrollo del país, en el cual las formas establecidas de hacer negocios se están haciendo a un lado. En todo el mundo, los recién llegados innovadores que ofrecen nuevos estándares de servicio han triunfado en los mercados en donde los competidores establecidos han fallado en complacer a los exigentes clientes actuales.

El sector terciario en la economía colombiana ha venido adquiriendo una importancia muy significativa en los últimos años. En efecto, en línea con lo sucedido en el mundo, la participación en el PIB del sector de servicios se ha incrementado de más del 64% en el 2006, y presentó una variación en promedio del 6.4% para el 2007 en los subsectores. Los servicios continuaron como el sector con mayor peso en el PIB durante el 2007 con respecto al año anterior, con crecimiento en todas las actividades que lo componen, en especial, en los destinados a las empresas y los de esparcimiento, este último como consecuencia del auge de la actividad turística en el departamento.¹

¹ Actualidad Económica, Cámara de Comercio de Bucaramanga (Abril de 2009 No.67) Disponible en internet <<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2009/pib2007.pdf>>

En las empresas del sector servicios del Área Metropolitana Centro-Occidente, actualmente no se conocen estudios acerca de los estilos gerenciales utilizados por los administradores de las mismas, que permitan identificar falencias y/o errores en la aplicación de las ciencias administrativas, lo que puede estar afectando sus resultados.

Es por ello, que el grupo de investigación de Desarrollo Humano y Organizacional, asume el reto de adelantar esta investigación y ayudar con los resultados obtenidos.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 GENERAL

Identificar el estilo gerencial administrativo actualmente empleado en las empresas de servicios relacionadas con peluquerías y tratamientos de belleza del AMCO, con el fin de diseñar y ofrecer programas específicos de formación que permitan incrementar la productividad y competitividad.

5.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Contextualizar administrativamente el sector de peluquerías y tratamientos de belleza.
- ✓ Identificar los aspectos gerenciales administrativos que actualmente manejan los directivos pertenecientes a las empresas de servicios relacionadas con peluquerías y tratamientos de belleza del área metropolitana centro occidente.
- ✓ Establecer la relación existente entre los estilos gerenciales y la competitividad de las empresas del sector.
- ✓ Generar propuestas para el sector de acuerdo a las necesidades detectadas en el estudio, que permitan incrementar la productividad y competitividad en las empresas de servicios relacionadas con peluquerías y tratamientos de belleza.
- ✓ Socializar los resultados obtenidos en la comunidad académica y empresarial.

6. JUSTIFICACIÓN

Al realizar el proyecto de identificación de estilos gerenciales y administrativos utilizados por los directivos de las empresas de servicios relacionados con peluquerías y otros tratamientos de belleza del Área Metropolitana Centro Occidente, es posible conocer el estado actual de dichas empresas para determinar si la forma de administración de estas es la indicada, y de no ser así realizar una propuesta de intervención con el fin de mejorar los diversos aspectos gerenciales y administrativos en los cuales se encontraron falencias, ya que de no realizarse esta investigación es probable que las empresas de este sector continúen incurriendo en formas no adecuadas de administración lo cual les impide desarrollarse como empresas con visión que vaya de la mano con la competitividad y el mejoramiento continuo. Es por esto que las empresas estarían abocadas a capacitar al personal e identificar los puntos clave de las falencias a las cuales se estarían incurriendo por lo que de no hacerse es probable que continúen con una administración inadecuada y no se aprovechen al máximo todos los recursos disponibles, lo cual no solo sería perjudicial para el empresario sino para la economía en general de la región, teniendo en cuenta que el sector servicios es uno de los sectores mas influyentes en la economía.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1. MARCO TEÓRICO

7.1.1 La Administración un Camino al Éxito²

En las diferentes etapas de la vida, los seres humanos se integran conformando diferentes tipos de organización; una universidad, un equipo deportivo, un grupo de baile, una comunidad religiosa o una empresa.

Algunas tienen una estructura muy formal como el ejército, otras en cambio son informales tal como el equipo de fútbol del barrio. Sin embargo, todas ellas están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar un fin común.

En el siglo XXI donde la estrategia fundamental es el manejo de la información, las organizaciones deben propender por generar conocimiento que permita la toma de decisiones orientadas al beneficio de ella y de la comunidad presente en su entorno.

La administración le suministra a las personas las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, es por eso que este aparte trata los modelos administrativos específicos que se orientan a la obtención de resultados esperados.

² ARENAS Wilson y otros. Administración por Resultados. Capítulo 1. CRIE 2004.

7.1.2 Conceptos de administración

La administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a los demás.

El concepto de administración se puede enfocar desde los siguientes aspectos:

Ciencia

- ✓ Estudia el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboran o trabajan en grupos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ JOSÉ ANTONIO FERNANDEZ ARENA, mexicano, afirma: “La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos”.
- ✓ Según HENRY FAYOL: “Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Arte

- ✓ La administración es un arte donde se combinan óptimamente los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- ✓ WILLIAM J. MCLARNEY, norteamericano indica que: “La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa”.
- ✓ KOONTZ Y O’ DONELL, matriculados en el enfoque neoclásico aseguran que: “La administración es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados”.

Profesión

- ✓ Propende por la integración de los de los diferentes recursos de la entidad. mediante la aplicación de los elementos del ciclo administrativo: planeación, organización, dirección y control.
- ✓ ROBERT F. BUCHELE, economista norteamericano, afirma: “El administrador debe trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”.
- ✓ Según ISAAC GUZMÁN VALDIVIA, mexicano: “El administrador es quien orienta cual es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.
- ✓ GEORGE R. TERRY, asegura que: “El administrador logra un objetivo mediante esfuerzo ajeno”.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se puede definir la administración como el proceso de planeación, organización, dirección y control

del trabajo de los integrantes de una organización y de optimizar los recursos disponibles para alcanzar los fines establecidos.

7.1.3 Administración en las organizaciones.

La administración es una disciplina nueva, su desarrollo se ha dado de manera rápida, por eso, se considera un fenómeno universal en el mundo actual. La organización o empresa requiere tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos.

Figura 1 La Importancia de la Administración para la Organización



FUENTE: Las autoras

Figura 1

Fuente: WILSON Arenas y otros. Administración por Resultados 2004

El profesional, ingeniero, economista, médico, conoce su especialidad, y cuando es promovido en su empresa como supervisor, jefe, gerente o director, se convierte en administrador. Y en su nuevo rol, debe tener claro que no es un ejecutor si no el responsable del trabajo de otros, no puede darse el lujo de cometer errores o de recurrir a estrategias de ensayo y error, lo que implicaría conducir a sus colaboradores por el camino menos indicado.

El administrador debe tener una formación amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, que jerárquicamente están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser muy amplio por cuanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones; debe tratar con eventos internos (es decir, que ocurren dentro de la empresa); y externos (ubicados en el ambiente en que se realiza la tarea y en el entorno general de la organización); necesita ver más allá que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus estamentos.

Es así como se deben contemplar los diferentes estados del tiempo:

- ✓ Pasado: Las organizaciones son patrones de las relaciones humanas ocurridas. Hay una frase célebre que dice “Quien no conoce el pasado tiende a repetirlo”, es por eso, que las organizaciones deben recordarlo.
- ✓ Presente: Propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Ellas se relacionan con las organizaciones para obtener satisfactores a sus necesidades desde las básicas como alimentos, hasta las suntuarias como joyas. Por lo tanto, se debe vivir el presente.
- ✓ Futuro: Se encaminan a alcanzar el futuro visualizándolo y orienta a que las personas también lo hagan. El mejoramiento de los procesos y productos actuales y la creación de nuevos productos son resultado de estudios que involucran gran parte de los miembros internos y externos. Entonces, se desea edificar el futuro.

7.1.4 Desempeño Gerencial y Organizacional

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas poseen personas que deben estar pendientes de alcanzar el fin común, conocidas como Directivas y/o Líderes.

Los Directivos (entrenadores, directores, ejecutivos) tienen la responsabilidad básica de servir para que otros miembros establezcan y alcancen una serie de objetivos y metas; sin importar si esta es formal o informal.

Desempeño gerencial: El desempeño gerencial es la medida de la eficiencia y la eficacia de un directivo; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados. La eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos; “hacer las cosas bien” y la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados; “hacer lo que se debe hacer”.

En la actualidad, se requiere agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente cambiante. Los procesos (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspecto estático) que la conforman. Los departamentos o divisiones no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología, de tal manera que sus productos y servicios se adapten continuamente a las necesidades de los clientes que día a día se vuelven más exigentes.

Estas organizaciones necesitan dirigentes cada vez más capacitados, con una visión holística del mundo que les permita tomar decisiones participativas y apropiadas para el mejoramiento de la misma.

Desempeño organizacional: Es la medida de la eficiencia y eficacia; grado en que alcanza los objetivos acertados.

Hoy en día, las empresas están orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino por lo tanto deben estar estrechamente sintonizadas con los siguientes desafíos:

- Globalización: visión mundial del negocio para analizar la competencia e identificar una posición relativa de los productos y servicios. La referencia competitiva deja de ser local o regional y se convierte en nacional e internacional lo que lleva a pensar globalmente y actuar localmente.
- Personas: educar, capacitar, motivar y liderar a los integrantes de la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con el mejoramiento de la calidad de vida. Las personas son consideradas colaboradoras y no empleadas que cumplen con su horario.
- Cliente: conquistar, mantener y ampliar el mercado a través de la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de tal forma que las interprete, comprenda y satisfaga continuamente.
- Productos y servicios: distinguir lo ofrecido, en términos de calidad y atención. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos que los diferencien de sus competidores.
- Conocimiento: el recurso más importante es el capital intelectual; el conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidades de nuevos productos o servicios antes que los competidores.
- Resultados: fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos. El mejoramiento de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad de aquí dependen que las empresas sean exitosas.
- Tecnología: evaluar y actualizar la organización para hacerle seguimiento y aprovechar los progresos tecnológicos. La preparación y la capacitación de las personas permiten sacar el máximo provecho de las herramientas de la organización, así estas no sean las más avanzadas y sofisticadas. Las personas aplican y operan lo existente en la organización y, aunque la tecnología contribuye a la eficiencia potencial, son ellas las que determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso.

Igualmente se puede desconocer los últimos tratados nacionales e internacionales que permiten eliminar y/o mejorar las barreras al comercio y por ende a la inversión. El desempeño organizacional debe generar acciones que permitan potencializar los desafíos que se le presentan en el día a día.

Es por eso, que la empresa de hoy requiere estrategias de todo orden que les permitan alcanzar el éxito y permanecer en un mercado todos los días más competitivos.

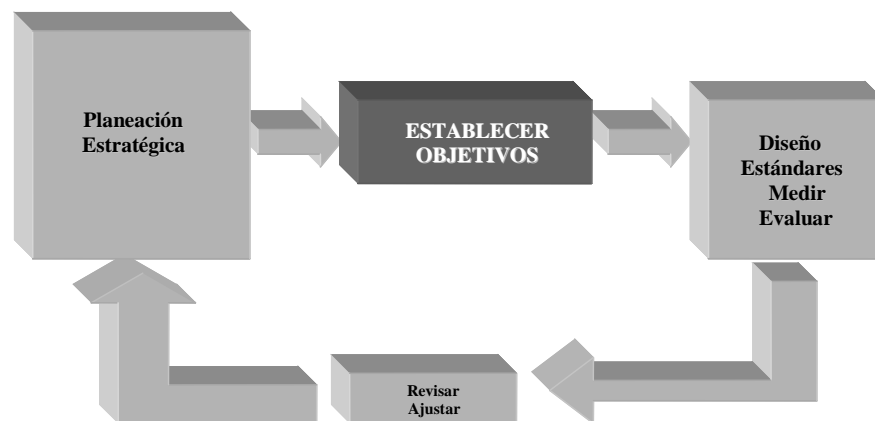
7.1.5 Modelos Administrativos con Enfoque a Resultados³

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Existen tres modelos importantes para el mundo contemporáneo: la administración por objetivos, por procesos y por resultados.

La Administración por Objetivos: Señala la importancia de la planeación estratégica y el establecimiento de objetivos como elementos fundamentales para realizar la medición y evaluación.

Figura 2 : Administración por Objetivos



Fuente: WILSON Arenas y otros. Administración por Resultados 2004.

Características.

- ✓ Es un sistema que permite establecer un conjunto de objetivos (metas, propósitos o finalidades) para cada departamento o posición.
- ✓ Permite la interrelación de los objetivos, generando énfasis en la medición y el control de los resultados.
- ✓ Requiere evaluación, revisión y modificación continuas de los planes donde se necesita una participación activa de los ejecutivos.

Ventajas

- ✓ Está focalizado en el presente visualizando el lograr los objetivos futuros.
- ✓ La orientación hacia las personas, clientes y resultados, permite un estilo participativo en la administración.

³ WILSON Arenas y otros. Administración por Resultados. 2004

- ✓ Incrementa la innovación e iniciativa de los miembros ya que se maneja la delegación incrementando la responsabilidad.
- ✓ Tiene énfasis en el “para qué”, evitando la pérdida de esfuerzos.
- ✓ Se fortalece a medida que el trabajo en equipo se realice en forma eficiente.

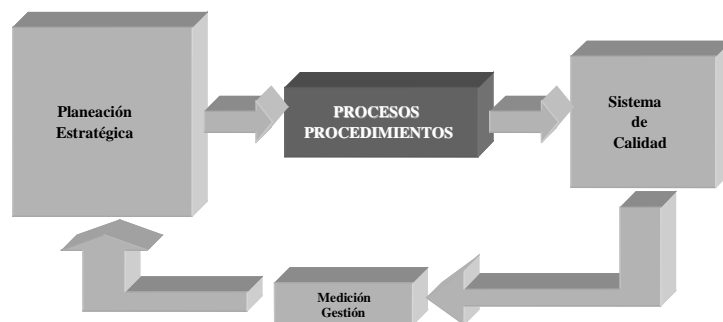
Desventajas

- ✓ Es un estilo de administración exigente, ya que los cambios en el entorno, pueden generar cambios bruscos en el sistema.

Las personas se tecnocratizan, es decir, se acostumbran a recibir la información y no analizar lo que realmente está pasando.

La Administración por Procesos:

Figura 3: Administración por Procesos



Fuente: WILSON Arenas y otros. Administración por Resultados 2004

Este modelo parte de la planeación estratégica - tomada como fundamento para realizar el sistema de calidad - centrando su atención en todos los procesos y procedimientos de la empresa.

Características

- ✓ Comprende el diseño, control y mejora de los procesos esto es, la secuencia de actividades necesarias para obtener resultados.
- ✓ Tiene énfasis en el valor agregado que se le está dando al cliente, si éste no se genera, el proceso sobra en la organización.
- ✓ La gerencia se focaliza en la cantidad o en la calidad dándole soporte a las personas para identificar fácilmente la variación de los resultados.
- ✓ Es un sistema que requiere características específicas de liderazgo y persistencia, el cambio en la manera de actuar de las personas.

Ventajas

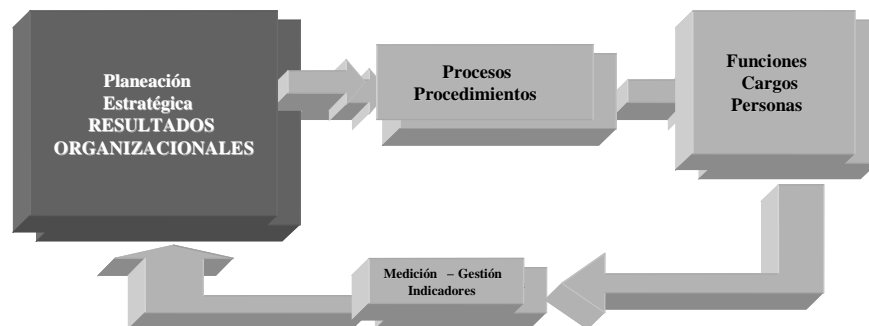
- ✓ La gestión gerencial se centra en cumplir los estándares, procedimientos o protocolos establecidos para el proceso, verificando las condiciones del mismo permitiendo que los resultados satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.
- ✓ El desarrollo de procesos implica trabajo en equipo interfuncional, crítico para el éxito.
- ✓ Conlleva a un mejoramiento continuo en todas las actividades que se realizan.
- ✓ Los datos generados son cuantitativos, de fácil interpretación para las personas, que pueden analizarlos y medir así, los resultados.
- ✓ El énfasis principal es el valor agregado que se le está dando al cliente, generando una relación de mayor compromiso por parte de ambos.

Desventajas.

- ✓ La necesidad de explicitar el proceso de una manera detallada.
- ✓ Identificar en las salidas de los procesos el valor agregado a generar, que en muchos casos no es cuantificable.

La Administración por Resultados: Se fundamenta en como los resultados deben medir el quehacer de la empresa y desde allí se parte la construcción de

Figura 4: Administración por Resultados



FUENTE: WILSON Arenas y otros. Administración por Resultados 2004

Los procesos y procedimientos que generan los manuales de funciones para cada uno de los cargos de la organización.

Características

- ✓ Tiene prevalencia en los resultados, en lo que realmente se desea obtener.
- ✓ Requiere toma de decisiones permanentes; de corrección y de ajuste que va graduando la forma en que se aproxima el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en la planeación corporativa.
- ✓ Es un sistema de planeación directivo - ejecutivo - operativo, íntimamente relacionado entre sí, derivado de la planeación estratégica

general de la alta dirección, que requiere de una gran sincronización en el desarrollo de las actividades.

Ventajas.

- ✓ Es una práctica basada en el control implícito, el que realizan todos los implicados en el desarrollo o ejecución de las actividades.
- ✓ Tiene por objeto no sólo hacer más eficiente el desarrollo empresarial en su conjunto, sino que además, busca por sistema eliminar los desperdicios y la ineficiencia e ineficacia corporativos.

Desventajas.

- ✓ Como se trata de anticipar el futuro, la organización necesita mecanismos de ajuste y corrección permanentes.
- ✓ El control implícito, demanda de un cuidado y atención que se puede convertir en rutina, incrementando la posibilidad de error.

7.1.6 Estilos Gerenciales

Es común pensar como gerente o propietario de una empresa que: “tengo mi manera personal de administrar mi negocio y todos tienen que adaptarse a esta manera”. o como soy el dueño o gerente todo lo que hago está bien. Estos pensamientos están bastante errados, en el mundo de hoy donde la información y la capacitación son uno de los propósitos de todas las personas, es muy probable que dentro de nuestro personal, al que dirigimos como empleados, sino todos la gran mayoría, tengan una formación profesional y una experiencia laboral que no se puede desaprovechar, y que esta manera de pensar podría convertirse en un obstáculo para obtener sugerencias, que pueden ser muy eficaces en el buen funcionamiento del proceso administrativo de nuestro negocio.⁴

En el desarrollo de la gerencia social el estilo gerencial parte de dos elementos fundamentales, la concepción que se tenga sobre la gerencia y el gerente como tal, el partir de estas dos dimensiones permite asumir posturas administrativas y de gestión, articulando lo social y lo estratégico.

El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes.⁵

Por esta razón, se definen los estilos gerenciales como la manera de los gerentes de enfocar su administración en la empresa, implementando las herramientas necesarias para cada tipo de estilo gerencial de modo que sea el más adecuado dependiendo la empresa en la que se desarrolle la gestión administrativa.

⁴ Administración y Gerencia, Estilos Administrativos (Citado 06 de junio de 2010) Disponible en internet: <http://www.dimensionempresarial.com/6/estilos-administrativos/>

⁵ Estilos Gerenciales, 19 de Abril de 2004(Citado 02 de julio de 2010) Versión HTML, Disponible en internet : <http://www.todomba.com/noticias/estrategia/estilos-gerenciales.html>

Para conocer en detalle las características de cada uno de los estilos administrativos se presenta lo siguiente:

❖ **ESTILO ADMINISTRATIVO ORIENTACIÓN PLANIFICADORA**

En esta investigación se usarán los términos planificación y planeación como sinónimos. Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional. La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia intentada, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para la producción de bienes o servicios. Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo.

La planificación estratégica según Serna(2000) constituye "el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro".

Planificar es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.⁶

❖ **ESTILO ADMINISTRATIVO ORIENTADO A NORMAS Y REGLAS:**

El estilo administrativo enfocado hacia las normas y reglas es un componente importante para los estructuralistas debido a que estos se basan en una clara definición de componentes internos, reglamentación y documentación de actividades y funciones, conductos regulares y normalización de la gestión del día a día.

Para el estilo gerencial orientado a las normas y reglamentos son altamente indispensables las políticas, principios, normas y reglamentos,

⁶ SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, Caracas Ediciones Global S.A. 2000 (Citado 5 de Abril de 2010)
Disponible en internet: <<http://www.comercio.ucv.cl/magister/tesis/cgf2006.doc>>

el gerente que está orientado hacia las normas y reglamentos busca el establecimiento claro, preciso y por escrito de las jerarquías, conductos regulares, procesos, procedimientos y actividades de rutina. En varias ocasiones el estilo administrativo orientado a las normas y reglamentos puede considerarse como un estilo fuerte hacia los colaboradores, pues debido a que las jerarquías se encuentran muy bien establecidas el poder y la toma de decisiones esta centralizado en la parte alta de las jerarquías y los cargos con una jerarquía baja no tienen la oportunidad de ser autónomos y tomar sus propias decisiones.

Generalmente el gerente que cuenta con una tendencia al estilo administrativo orientado a las normas y reglamentos, considera como poco conveniente el entregar poder a los colaboradores y prefiere que estos sean especializados en las labores que desarrollan, pero con unas responsabilidades y funciones bien establecidas.

❖ ESTILO ADMINISTRATIVO ORIENTACIÓN HUMANISTA

El enfoque humanístico origina una real revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el interés se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico surge con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y

sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Sin duda, fue valiosa la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las grandes modificaciones ocurridas en las extensiones sociales, económicas, políticas y tecnológicas contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración.⁷

❖ ESTILO ADMINISTRATIVO ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA

La tecnocracia significa literalmente “gobierno de los técnicos”, por lo tanto la persona que gobierna es llamada tecnócrata, por lo general la tecnocracia es llevada a cabo por un técnico o especialista de algún área del conocimiento como economía, administración, finanzas entre otras.

Una administración tecnocrática tiene la tendencia a buscar y encontrar soluciones a los problemas de las organizaciones de forma técnica o técnicamente eficaces, dándole más importancia a estas técnicas o conocimientos técnicos y tecnológicos, que a aspectos como la política, ideología y consideraciones sociales.

La administración tecnocrática encuentra en la tecnología y la documentación de diferentes aspectos de las organizaciones, soluciones a gran parte de sus problemas e interrogantes.⁸

7.1.7 Qué es el Sector Servicios

Sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

⁷ Monografía, Enfoque Humanístico y del Comportamiento en la Administración (Citado el 10 de Julio de 2010) Versión shtml, Disponible en la web: <<http://www.monografias.com/trabajos15/teoria-humanistica/teoria-humanistica.shtml>>

⁸ Wikipedia, Tecnocracia (Burocracia) (Citado el 01 de Agosto de 2010) Disponible en la web: <[http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnocracia_\(burocracia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnocracia_(burocracia))>

Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización.⁹

7.1.8 Aspectos característicos de los servicios¹⁰

El sector de servicios de la economía está atravesando por un periodo de proporciones casi revolucionarias, en el cual las formas establecidas de hacer negocios se están haciendo a un lado. En todo el mundo, los recién llegados innovadores que ofrecen nuevos estándares de servicio han triunfado en los mercados en donde los competidores establecidos han fallado en complacer a los exigentes clientes actuales.

Comprensión del sector de servicios: El sector de servicios de la economía se puede caracterizar mejor por su diversidad. Las organizaciones de servicio varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como aerolíneas, banca, seguros, telecomunicaciones, cadenas de hoteles y transporte de carga, hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local y operados localmente, incluyendo restaurantes, lavanderías, taxis, ópticas y numerosos servicios de negocio a negocio.

Las instalaciones de servicio que operan con franquicias – en campos que varían desde restaurantes de servicio rápido hasta la teneduría de libros – combinan las características de mercadotecnia de una cadena importante que ofrece un producto estandarizado, con la propiedad y la operación locales de una instalación específica.

Muchos servicios se interesan en la distribución, la instalación y el mantenimiento de objetos físicos; incluyendo operaciones tan diversas como menudeo y almacenamiento, instalación de computadoras y reparación de automóviles, aseo de oficinas y mantenimiento de prados y jardines. Cada vez más, las empresas que crean una producción sensible al tiempo, como la impresión y el procesamiento fotográfico, se describen como negocios de servicio. Los gobiernos y las organizaciones no lucrativas también se dedican

⁹ Wikipedia, Sector Servicios (Citado 03 Agosto de 2010) Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios>

¹⁰ CHRISTOPHER H. Lovelock. Mercadotecnia de Servicios. Prentice – Hall Hispanoamerica S.A. 1997

al negocio de proporcionar servicios, aun cuando el grado de ese compromiso puede variar mucho de un país a otro, reflejando tanto la tradición como los valores políticos. En muchos países, los colegios, hospitales y museos son propiedad pública, o bien operan sobre una base no lucrativa, pero también existen versiones de cada tipo de esas instituciones que sí tienen fines lucrativos.

Como lo definen actualmente las estadísticas del gobierno, los servicios representan de dos terceras a tres cuartas partes del producto nacional bruto, no sólo en Estados Unidos, sino también en otros países industriales altamente desarrollados. Pero también hay un sector de servicio oculto dentro de muchas grandes corporaciones, que los peritos en estadísticas del gobierno clasifican como industrias de fabricación (manufactureras), agrícolas o de extracción. Los llamados “servicios internos” cubren una amplia gama de actividades, que potencialmente incluyen contratación, publicaciones, servicios legales, administración de nóminas, aseo de oficinas, transporte de carga y muchas otras tareas.

En gran medida, las organizaciones se están decidiendo a recurrir a fuentes externas para aquellos servicios internos que puede desempeñar con mayor eficiencia un subcontratista especialista. A medida que se recurre cada vez más a esas fuentes externas, se convierten en parte del mercado competitivo y por consiguiente se categorizan como contribuyentes al componente de servicios del PIB. Sin embargo, incluso cuando esos servicios no se asignan a fuentes externas, los gerentes de los departamentos que los proporcionan harían bien en pensar en términos de brindar un buen servicio a sus clientes internos.

Todos los productos – este término se emplearán para describir la producción esencial de cualquier tipo de industria – entregar un paquete de beneficios a los clientes que los compran y utilizan. Tal vez la distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible.

En muchos casos los vendedores de servicios ofrecen a los clientes la oportunidad de rentar la utilización de un objeto físico, como un automóvil o la habitación de un hotel, o contratar durante un periodo breve la mano de obra y los conocimientos de personas cuyas habilidades varían desde cirugía del cerebro hasta registro adecuado de clientes en un hotel. Aun cuando los compradores se interesan primordialmente en el resultado final, la forma en la cual los tratan durante el proceso de la entrega del servicio también puede tener un impacto importante en su satisfacción.

La mayor parte de los servicios son multidimensionales y algunos son bastante complejos, ya que se componen de numerosos y diferentes elementos. En ciertos casos, los clientes de lo que se define como una organización de servicio obtienen y consumen elementos físicos – como una comida, partes de repuesto instaladas en un automóvil, o artículos médicos utilizados durante una estancia en el hospital. En la práctica, muy pocos servicios carecen de

elementos tangibles y muy pocos artículos no incluyen un componente de servicio. Como lo propone Shostack, los productos y los servicios se pueden clasificar a lo largo de un espectro, desde tangibles dominantes hasta intangibles dominantes Passer y otros sugieren como alternativa una escala, basada en la proporción del precio de venta explicado por los elementos de servicio, de modo que se refleje el valor añadido por el servicio.

Los servicios como un terreno académico: El estudio de la administración de servicios como un terreno académico evolucionó mucho después que el de la administración en las organizaciones manufactureras. Una de las razones era que el término de servicio estaba mal definido. Cuando se llegaba a estudiar los servicios, por lo general era con base en industria por industria – un enfoque que desalentaba la fertilización cruzada de ideas entre diferentes industrias. La investigación de los servicios produjo nuevos marcos de referencia y análisis conceptuales para referirse a los problemas de servicio. El artículo “el desarrollo y la aparición del pensamiento de mercadotecnia de servicios” describe la evolución del terreno de la mercadotecnia de servicios y pone de relieve algunas de las contribuciones clave.

La mejor comprensión de la mercadotecnia de servicios no sólo ha conocido a una mayor sofisticación de la mercadotecnia en las industrias de servicio tradicionales, sino que también ha tenido un impacto significativo en las prácticas administrativas en las industrias de fabricación orientadas al servicio. Al mismo tiempo, la mayoría de los vendedores de servicio reconocerían fácilmente que también han aprendido mucho de los expertos en las operaciones de servicio y en la administración de recursos humanos.

Un ambiente dinámico para los servicios: Es posible que, incluso más que las industrias de fabricación, las de servicios están atravesando por una época de cambios drásticos. Hay muchos factores que sustentan la constante transformación de la administración de servicios que está teniendo lugar, no sólo en las economías altamente desarrolladas como las de Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia y las naciones pertenecientes a la Unión Europea, sino también en las economías nacientes en todo el mundo. Entre estos factores están los siguientes:

- Los patrones cambiantes de las regulaciones gubernamentales.
- El relajamiento de los estándares de las asociaciones profesionales que restringen los esfuerzos patentes de la comunicación en la mercadotecnia.
- La privatización de las corporaciones públicas y las organizaciones no lucrativas.
- Las innovaciones tecnológicas, en especial en la computarización, y los adelantos en las telecomunicaciones.
- El crecimiento continuo de cadenas propiedad de compañías y de servicios que operan con franquicias.
- La expansión de negocios de arrendamiento.
- La creación de centros lucrativos de servicio dentro de las empresas de manufactura o fabricación.

- Las presiones sobre las organizaciones públicas y no lucrativas para encontrar nuevas fuentes de ingreso.
- La globalización de los negocios de servicio.
- El movimiento del servicio de calidad.
- La contratación y promoción de gerentes innovadores.

De igual manera que los factores que sustentan cualquier revolución, algunos de los orígenes del sector de servicio actual datan de hace un buen número de años, mientras que otros reflejan una cadena de acontecimientos relativamente recientes que se siguen desarrollando.

7.1.9 Categorización de los procesos de servicio:

¿Cuál es la naturaleza de la actividad del servicio?

La participación del cliente en la producción (a la que también se hace referencia como “inseparabilidad”) a menudo se cita como una característica distintiva de los servicios. Esto sugiere que se deberá evaluar el proceso del servicio para determinar si diferentes tipos de procesos dan por resultado distintos niveles de participación del cliente.

Anteriormente describimos los servicios como “hechos, actos o desempeños”. Dos preguntas fundamentales son: ¿a quién (o a qué) está dirigida la actividad? Y ¿es ésta una actividad tangible, o intangible? Como se muestra en la tabla 2.1, estas dos preguntas dan por resultado un esquema de clasificación en cuatro direcciones que implican:

1. Acciones tangibles para los cuerpos de las personas, como la transportación en una aerolínea, un corte de cabello o una cirugía (*procesamiento de personas*). Los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio.
2. Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas, como carga aérea, podado del césped y servicios de consejería (*procesamiento de posesiones*). En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente.

Tabla 1: Comprensión de la naturaleza del acto de servicio

¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
	Personas	Posesiones
Acciones tangibles	Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas Transportación de pasajeros Cuidado de la salud Alojamiento Salones de belleza Terapia Física Gimnasio Restaurantes/bares Corte de pelo Servicios funerarios	Servicios dirigidos a las posesiones físicas Transporte de carga Reparación y mantenimiento Almacenamiento/depósito Servicios de conserjería Distribución de menudeo Lavandería y tintorería Reabastecimiento de combustible Jardinería ornamental/cuidado del césped Eliminación de basura/reciclado
Acciones intangibles	Servicios dirigidos a las mentes de las personas Publicidad/relaciones públicas Artes y entretenimiento Radio y teledifusión/cable Consultoría administrativa Educación Servicios de información Conciertos Psicoterapia Religión Voz telefónica	Servicios dirigidos a activos intangibles Contabilidad Banca Procesamiento de datos Trasmisión de datos Seguros Servicios legales Programación Investigación Inversiones en valores Consultoría de software

Fuente: ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá: 3R editores. 1998. PP 235

3. Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas, como difusión por radio, televisión y educación (*procesamiento del estímulo mental*). En este caso, los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.

4. Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles, como seguros, banca de inversiones y consultoría (*procesamiento de información*). Para estos servicios, la participación directa del cliente puede no ser necesaria (por lo menos en teoría) una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio.

7.1.10 Gerencia del Servicio

Según Karl Albrecht¹¹, la gerencia del servicio es una filosofía enfocada a que todos los empleados de la organización se preocupen por el servicio y no descarguen toda la responsabilidad en una persona o área visible.

De acuerdo a la gerencia del servicio para lograr la excelencia es necesario contar con el compromiso de todos los empleados, para que se constituya en la pieza fundamental en el desarrollo de la misión institucional.

Es así, como un compromiso desde la gerencia es vital para mejorar el servicio al cliente ya que en ella recae toda la responsabilidad de proveer todas las herramientas que permitan cambiar los paradigmas actuales de la organización y entender que los usuarios son quienes determinan los objetivos y propósitos de los negocios en la actualidad. Es por ello, que todas las estrategias organizacionales deben en primera instancia cumplir con la promesa básica del servicio.

Características de la gerencia del servicio: Para comprender en su totalidad las implicaciones y connotaciones de la aplicación de la Gerencia del Servicio es necesario clarificar las principales características de la misma, las cuales se describen a continuación:

Precepto económico: La calidad en el servicio es más importante que la reducción de costos. Éstos últimos pasan a un segundo lugar en las transacciones que están directamente relacionadas con el usuario.

Momento de verdad como punto central: El resultado esperado de un proceso de servicio es satisfacer las necesidades del usuario durante su contacto con la organización.

Según indican los estudios realizados por Karl Albrecht¹², los principales errores que se cometen durante el contacto directo con el cliente o “momentos de verdad” son debidos a la monotonía y rutina del trabajo; dicha situación genera comportamientos en las personas encargadas del servicio como: apatía, indiferencia, mediocridad, frialdad, sentimiento de superioridad, mecanización, burocracia y evasivas.

Por lo anterior es que los momentos de verdad cobran una gran importancia ya que son los episodios en los cuales el usuario entra en contacto con la organización y captura una impresión acerca de la calidad del servicio recibido. Y debido a ello es que una falla durante el momento de verdad puede opacar todos los esfuerzos que la organización ha efectuado para que el servicio fuera posible.

En el caso particular de un centro de atención al cliente, se observa que los momentos de verdad se manifiestan en la comunicación telefónica, en la

¹¹ ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá: 3R editores. 1998. PP 235.

atención directa y en el tiempo de servicio; axial como también en la publicidad que se genera sobre la organización. Por esta razón resulta indispensable que los empleados encargados del servicio al cliente estén sensibilizados de la importancia de ofrecer un buen servicio al usuario, dado que no es posible ejercer controles efectivos sobre la calidad de los momentos de verdad, debido a que por sus características, (diferentes tiempos de servicio, variabilidad en las solicitudes, fluctuaciones en la carga laboral, entre otros), el funcionario es quien administra los momentos de contacto con el cliente.

Es importante destacar que el resultado de los momentos de verdad es negativo cuando la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe es muy grande. Por ello, al momento de realizar un estudio o mejoramiento de un departamento de servicio al cliente es fundamental examinar los momentos de verdad que tienen el mayor impacto (positivo y negativo) y con base en ellos definir los mecanismos para que el usuario quede satisfecho.

Criterios de evaluación: Es de suma importancia evaluar y analizar todos los componentes que influyen en los momentos de verdad teniendo en cuenta unos parámetros predeterminados que con lleven a una caracterización total de los momentos de verdad.

Papel de supervisión y de gerencia: El producto final del servicio son los momentos de verdad, por ello es muy importante aprender a administrar y gerenciarlos.

El gerente o director del área debe ser un apoyo para la adecuada prestación del servicio.

Foco organizacional: En el modelo de gerencia de servicio la estructura organizacional debe cumplir una función de soporte para los trabajadores de las áreas de atención al cliente

El cliente debe ser la prioridad real para toda la empresa, tal como lo define Karl Albrecht quien contrasta el modelo gerencial tradicional versus el paradigma de la gerencia del servicio, el cual se esquematiza a continuación:

Tabla 2: El modelo gerencial tradicional versus el paradigma de la gerencia del servicio.

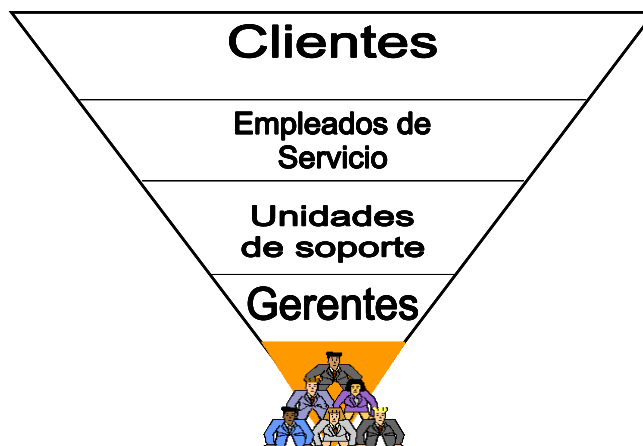
Modelo Tradicional	Foco	Gerencia del Servicio
Productividad del capital y trabajo orientado a utilidad	Precepto Económico	Calidad del servicio da utilidad
Realización de tareas asignadas; cumplir normas del trabajo	Enfoque del trabajo	Manejar momentos de verdad; asegurar percepción de los clientes sobre el resultado

Medidas normativas de resultados	Criterios de evaluación	Evidencia de la satisfacción de los clientes
Control y sumisión a las normas	Enfoque de supervisión y gerencia	Capacitación, soporte y asistencia
Estructura, proceso, y control legislativo	Enfoque organizacional	Soporte y alineación de recursos en el personal de enlace
Manejo a través de estructura	Enfoque ejecutivo	Creación y mantenimiento de una cultura del servicio

Fuente: ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá: 3R editores. 1998. PP 102

Para la gerencia enfocada a la excelencia del servicio es de gran importancia que el cliente sea el punto de partida de las operaciones de la empresa y por ende que las personas del área de servicio sean vistas en segundo lugar en importancia de atención para la organización (después del usuario), ya que son éstas quienes tienen la responsabilidad de atender, escuchar y satisfacer las necesidades del usuario. El esquema de este planteamiento, realizado por Kart Albrecht, se muestra a continuación:

Figura 5. Estructura organizacional según la Gerencia del Servicio.



Fuente: ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá: 3R editores. 1998. PP 104

Por lo anterior, se hace necesario que los líderes y demás dependencias de la organización trabajen en función del área de servicio al cliente, brindándoles apoyo, orientación y autonomía a los trabajadores de ésta área, para que puedan resolver problemas y tomar las decisiones necesarias para prestar un excelente servicio. Sin embargo esto no significa que pierdan autoridad, es simplemente un esquema de trabajo que permite: resaltar la importancia del cliente, establecer prioridades, reorientar la visión y los esfuerzos, mejorar las relaciones entre jefes y empleados (mayor participación de éstos últimos), y tomar decisiones desde otra perspectiva.

Para diseñar e implementar el modelo de Gerencia del Servicio se requiere que los directivos y jefes ejerzan un gran liderazgo e influyan positivamente a los empleados, a las otras dependencias de la organización, y que además posean las siguientes habilidades:

- Tener una visión y perspectiva clara de la dirección de los esfuerzos
- Diseñen y defiendan estrategias y estilo de dirección.
- Ejercen influencia personal
- Proyecten valores.
- Interactúen como guía, defensor, apoyo y colega
- Tengan excelentes habilidades comunicativas
- Desarrollen y exijan resultados
- Den recompensas por cumplimiento para motivar

Igualmente el éxito de un programa de mejoramiento, se puede evidenciar en la organización observando el comportamiento de los trabajadores frente a los cambios propuestos¹³:

- Hablan acerca de los clientes y sus expectativas
- Evalúan o proponen evaluaciones continuas (ó por lo menos periódicas) de las impresiones de los usuarios
- Resuelven los problemas buscando el beneficio del cliente
- En situaciones de controversia o reclamo buscan tomar acciones que generen valor para el usuario, sobre todo si se compromete el “Goodwill” de la empresa
- Se recuperan conscientemente de errores o de momentos de verdad mal manejados. Realizan las correcciones necesarias y viables para enmendar al cliente que no ha recibido un buen tratamiento.
- Evidencian y aplican los cambios en los sistemas, la reasignación de recursos y la nueva visión.

Cultura del servicio: Es el contexto social y laboral que influye en el comportamiento y relaciones de la gente en cuanto a la aplicación de los métodos orientados hacia la prestación de un excelente servicio al cliente durante los momentos de verdad.

Es así que, el éxito de los momentos de verdad y de un programa de mejoramiento de los mismos, depende de la motivación de los empleados, de las figuras de autoridad, los valores predominantes de la empresa, las normas de conducta y los sistemas de recompensas y sanciones.

Servicio interno: Es importante que cada una de las dependencias al interior de la organización, analice cuáles son sus clientes, identifique su contribución a los mismos, defina cuál es la calidad actual de los resultados que llegan a las otras dependencias – cliente, la comunicación y las necesidades reales de los clientes internos. Todo lo anterior, tiene gran importancia para el

¹³ ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. 3r editores. 1998. PP 235

funcionamiento de la empresa y para encontrar cuáles son las actividades que generan valor.

Un mecanismo que orienta los esfuerzos en el mejoramiento del servicio interno, es seguir la metodología que propone Karl Albrecht en su libro la Revolución del Servicio, con la que busca centrar los esfuerzos en el apoyo y desarrollo de los empleados

Dicha metodología consiste en:

- Definir al cliente interno: Mediante el análisis de interacciones, la atención al cliente y la misión de la dependencia.
- Clasificarlos por orden de importancia y necesidad
- Identificar las necesidades de los clientes internos: preguntarse ¿cuál es la misión del cliente? ¿Qué resultados debe brindar el cliente interno? ¿Cuáles son los criterios de excelencia? ¿Qué problemas sin resolver afronta el cliente interno?

En este punto es de suma importancia constatar que las necesidades del cliente establecidas por los funcionarios del área o dependencia coincidan con la realidad

- Definir la calidad del servicio: para cada momento de verdad con el cliente interno, una idea para ello es asociar un factor específico de calidad que resulta definitivo para lo que éste requiere.
- Con base a lo anterior redefinir la misión y realizar repriorización de actividades para ofrecer los resultados que realmente agreguen valor a la organización.

Así mismo, es de gran ayuda en la implementación de la Gerencia del Servicio establecer mecanismos para organizar el servicio interno, dichos mecanismos van desde diseñar esquemas para que el cliente tanto interno como externo acceda al servicio o a la información que busca de manera directa hasta revisar las estructuras de las áreas de la empresa que tienen contacto directo con el usuario, como en el caso del Centro de Registro y Control Académico.

7.1.11 Triángulo del Servicio

Para potencializar un programa real de servicio al cliente enfocado a satisfacer al usuario, es primordial que las organizaciones posean herramientas que les faciliten la medición de los niveles de satisfacción del servicio que reciben los clientes, dicho de otra forma, las empresas deben monitorear permanentemente los índices de satisfacción o insatisfacción que caracterizan todo el **ciclo del servicio** y en especial los “**momentos de verdad**”.

Todo esto conlleva a un cambio en la visión organizacional, partiendo del hecho de que el usuario es hacia donde convergen todos los esfuerzos que efectúa la empresa, los cuales están compuestos por tres aspectos fundamentales:

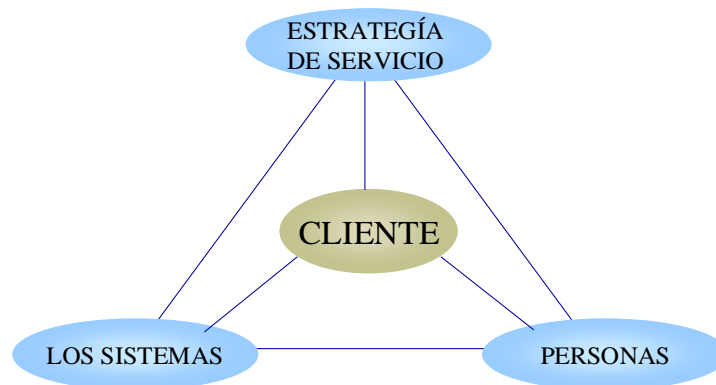
- **Las Estrategias:** Comprenden el diseño de guías puntuales enfocadas al mejoramiento continuo de la calidad del servicio tanto en los momentos de verdad como en todo el proceso que se sigue al interior de la organización, con el objetivo de anticiparse a posibles fallas que se puedan presentar dentro del ciclo del servicio.
- **Los Sistemas:** Es necesario diseñar políticas, instalaciones, procesos, métodos y canales de comunicación que satisfagan las necesidades del usuario y hagan más eficientes los procesos dentro de la organización.

De acuerdo a lo anterior, se concluye que el éxito del programa de mejoramiento depende de que los sistemas, procedimientos, políticas y reglas no interfieran con la prestación del servicio.

Así mismo se destaca que el exceso de control impide resolver efectivamente las inquietudes del cliente; el exceso de rigidez impide pensamiento y acción.

- **Las Personas:** Es importante sensibilizar a los empleados encargados del servicio para que antes que nada indaguen sobre lo que realmente espera el cliente y se comprometan con el mejoramiento del servicio.

Figura 6. Triangulo del servicio.



Fuente: Kart Albrecht. La Revolución del servicio

7.1.12 Competitividad Organizacional

El objetivo final de toda empresa, sector o país es enfrentarse exitosamente a sus competidores. Desarrollar estas capacidades o habilidades constituye el factor fundamental para su subsistencia en el universo de los negocios y el comercio.

La competitividad consiste en la capacidad que tienen las empresas del sector para alcanzar un éxito sostenido contra sus competidores. Esta se puede determinar por su capacidad para producir bienes o servicios, colocándolos en un mercado cada vez más exigente. La idea de competitividad va asociada a la búsqueda de mercados internacionales.

Michael Porter, de la Universidad de Harvard afirma "las empresas son las que compiten, no los países; y afirma, que las fortalezas para competir no están en función de la riqueza de los recursos naturales, ni en la mano de obra barata y abundante, ni en los ambientes macroeconómicos, ni en la injerencia de la política gubernamental sino en el ingenio humano: es decir, las fortalezas están en las manos del hombre"

En el documento "Píldoras" sobre la competitividad publicado por el profesor Ernesto Baena, en la revista Scientia Et Técnica de la Universidad Tecnológica de Pereira, se encuentran algunas notas sobre el concepto de competitividad, de las cuales se transcribe el siguiente párrafo:

"La competitividad nacional se refiere a la habilidad de una nación para fabricar productos y venderlos internacionalmente, compitiendo con los de otros países, de forma que se consiga una elevación del nivel de vida. La medida última del éxito no es una balanza comercial favorable ni un incremento de las reservas de divisas, sino un aumento del nivel de vida" de Bruce Scott, de Harvard..

Esta definición tiene el mérito de insistir en un hecho fundamental: el nivel de vida de una nación mide, en última instancia, su competitividad.

Tarde o temprano, con devaluaciones o revaluaciones, todos los países reequilibrán sus balanzas de pago; entonces lo que cuenta realmente es el nivel de renta per capita, alto o bajo, con el que se consigue este equilibrio. Tras una devaluación, por ejemplo, un país puede volver a exportar sus productos – se diría que vuelve a ser competitivo - pero a costa de un descenso en su renta per capita y por ende su nivel de vida.

Una empresa es competitiva en la medida en que produzca y venda más, genere mayores beneficios y tenga mayor crecimiento. Lo que se traduce en mayor eficiencia individual y un más alto margen de producción y de ganancia.

Se dice que la competencia tiene aspectos positivos como son:

- Estimula el trabajo
- Obliga a la superación personal y a mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Promueve el interés por satisfacer la necesidad del cliente.
- Fomenta la creatividad, la innovación y el riesgo.

Sin embargo y como es bien sabido la competencia produce víctimas. El éxito de unas empresas puede significar el hundimiento de otras. Mientras los países que representan sólo el 18% de la población mundial reciben el 82% de las

ganancias totales, los países que representan el 82% de la población reciben sólo el 18%. Tomado de Política y tecnología, Pérez Escorsa. España 1996.

Ante este estado de cosas se alzan voces como la del Club de Roma. Que en 1972 publicó el famoso informe " Los límites del crecimiento", o el grupo de Lisboa denunciando los efectos negativos del exceso de competencia y reclamando un mundo más solidario con los excluidos.

Los siguientes aspectos constituyen la respuesta más adecuada al problema de la competitividad:

- Calidad total y productividad integral.
- Innovación en diseños de productos y procesos.
- Mecanismos adecuados para gerenciar y entrenar al personal.
- Metodologías para procesar y acceder a la información y a la innovación.
- Servicio al cliente.

Pero para que se den los aspectos anteriores se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Es requisito contar con I&D (Investigación y Desarrollo).
- Conocimiento de los mercados.
- Entendimiento de las diferencias culturales (especialmente en los B2B (business to business)).
- Producto diferenciado.
- Aplicación de normas ISO 9.000 y 14.000.
- Volúmenes de despacho
- Cumplimiento de las entregas.
- Adecuada infraestructura y estabilidad macroeconómica.

Y aplicar las siguientes estrategias modernas de competitividad:

- Especialización.
- Diversificación.
- Ser parte de "Clusters"
- Integración de la cadena productiva, hacia delante y hacia atrás.
- Fortalecimiento a través del crecimiento.
- Tener mano de obra bien calificada.
- Logística con sistemas de producción con "Justo a Tiempo"
- Alianzas estratégicas de diferentes tipos

Ya que los mercados internacionales son cada vez más exigentes y los productos y empresas compiten por precio, calidad certificada, capacidad y servicio de entrega y servicio posventa (entre muchos otros factores)

Las empresas que no estén dispuestas a cumplir y/o a realizar los respectivos cambios para cumplir estas condiciones, están en peligro de extinción por su

poca o nula competitividad, ya que son los requisitos mínimos que deben tener las empresas en un mundo cada vez más exigente.

7.1.13 El sector servicios en Colombia

El sector terciario en la economía colombiana ha venido adquiriendo una importancia muy significativa en los últimos años. En efecto, en línea con lo sucedido en el mundo, la participación en el PIB del sector de servicios se ha incrementado del 58% en 1992 a más del 64% en 2007. Para este último año, el sector que obtuvo la mayor participación dentro del PIB de servicios es el de servicios sociales, comunales y personales, con un 32%, seguido por el sector de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas.

Por otra parte, las exportaciones de servicios colombianos en el año 2006 ascendieron a 2812815 millones de dólares, cifra que comparada con la del año anterior registra un crecimiento del 10%.

Las exportaciones de viajes y transporte representaron cerca del 76% del total de exportaciones colombianas de servicios y el 67% de las importaciones en el transcurso del año 2007, seguidas de las exportaciones de servicios empresariales y de construcción (10.3%), servicios de comunicaciones, información e informática (8.9%), otros servicios (4.8%) y servicios de seguros y financieros (1.2%).

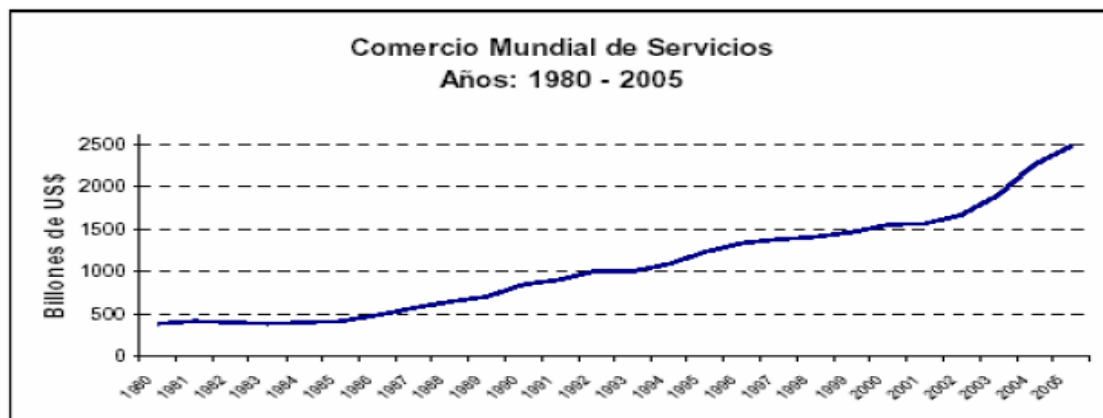
Entre tanto, las importaciones ascendieron a 4.755 millones de dólares. El sector que concentró el mayor volumen de importaciones fue el de transporte (44.3%), seguido por el sector de viajes (23.7%).

Tabla 3: Comercio exterior de servicios de Colombia 2007
Millones de dólares

EXPORTACIONES				IMPORTACIONES		
Transporte	1100	30%		Transporte	2.623	42%
Viajes	1669	46%		Viajes	1.537	25%
Comunicaciones, información e informática	274	8%		Comunicaciones, información e informática	254	4%
Seguros y financieros	68	2%		Seguros y financieros	500	8%
Empresariales y de construcción	376	10%		Empresariales y de construcción	1.007	16%
Otros servicios	131	4%		Otros servicios	301	5%
TOTAL	3.618	100%		TOTAL	6.223	100%

Fuente: Cálculos realizados por la Dirección de Inversión Extranjera y Servicios- datos Banco República

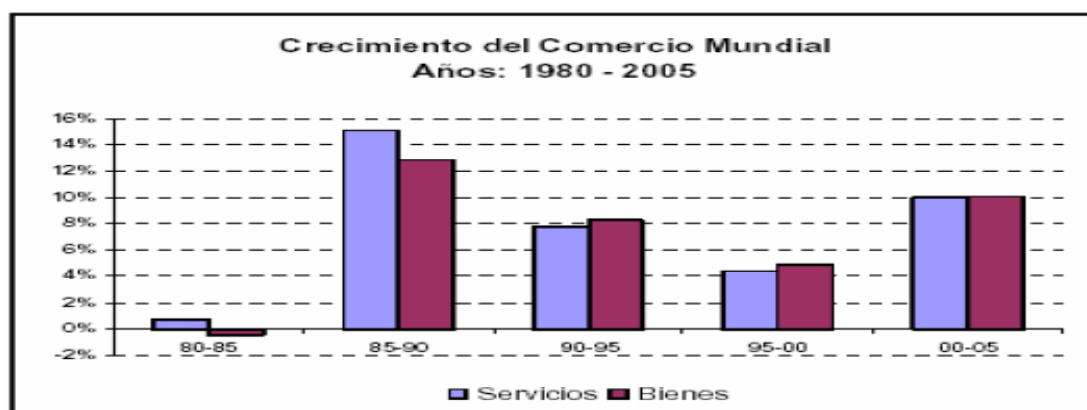
Figura 7: Crecimiento comercio



Liberalización del comercio de servicios
en el marco del TLC andino – EEUU. Comunidad Andina. Julio 2006.

Fuente: AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD. Documento Regional, Risaralda. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, junio 2007

Figura 8: Crecimiento del comercio



Fuente: OMC

Fuente: AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD. Documento Regional, Risaralda. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, junio 2007

Estadísticas del Departamento

Tabla 4: Composición sectorial del valor agregado departamental, 2005

	Sector	Participación % Sectorial Risaralda	Participación % Sectorial Pais
1	Comercio, hoteles y restaurantes	14,42%	11,63%
2	Educación, salud, servicios comunitarios y servicio doméstico	14,37%	10,95%
3	Intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	13,36%	18,15%
4	Industria.	13,19%	15,41%
5	Servicios públicos (electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones).	12, 97%	11,52%
6	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	12,04%	13,41%
7	Construcción.	9,77%	5,78%
8	Administración pública.	8,91%	8,37%
9	Minería.	0,97%	4,77%
	Total	100%	100%

Fuente: AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD. Documento Regional, Risaralda. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, junio 2007

Dentro de 19 Apuestas Productivas que priorizó el Departamento incluye tanto sectores agrícolas y manufactureros tradicionales en la región (café y otros productos agroalimentarios, confecciones, calzado, metalmecánica) como alternativas novedosas para el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales (agroforestería, flores y follajes tropicales, ecoturismo, productos para mercados verdes) y actividades intensivas en conocimiento (*software* y servicios de salud).

Al mismo tiempo, y sin dejar de lado la industria y la producción primaria, la propuesta de Agenda Interna del departamento refleja el peso del sector servicios en su estructura productiva. En efecto, Risaralda incluyó cinco Apuestas que corresponden a este sector. Además de las tres ya mencionadas –turismo, *software* y servicios de salud–, el departamento le apostó al comercio y al transporte público.

7.1.14 MOMENTOS DE VERDAD

El momento de verdad. "Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio" Jan Carlzon (presidente de aerolíneas SAS en 1981). Indicaba que cada uno de esos instantes ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla".

Cada vez que una organización actúa para el cliente, este hace una evaluación consciente o inconsciente de la calidad del servicio. El total de esas percepciones y de la percepción colectiva de todos los clientes, crea la imagen de la calidad de servicio que se presta. La única forma de obtener "calificaciones altas", en las tarjetas cuestionarios del cliente, es administrar correctamente los momentos de verdad.

“El momento de verdad es cada episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio, un momento de verdad no implica necesariamente contacto humano”, Kart Albrecht.

Los momentos de verdad se pueden clasificar en: momentos críticos de verdad y momentos positivos de verdad.

Momentos críticos de verdad. Son aquellos momentos de verdad que si no se saben manejar pueden conducir a la perdida de la confianza del cliente e inmediatamente la perdida de la lealtad y de nuevos negocios.

Momentos positivos de verdad. Es el momento en el cual el cliente adquiere una impresión positiva de nuestra organización, producto o servicio, que hace que el cliente se sienta satisfecho o muy satisfecho.

Una de las formas de analizar estos momentos de verdad es a través del ciclo de servicio.

El problema y reto, consiste en que la mayor parte de los momentos de verdad se presentan muy lejos del campo visual inmediato de la gerencia. Como los gerentes no pueden estar allí para influir en la calidad de tantos momentos de verdad, tienen que aprender a manejarlos indirectamente, es decir, creando una organización orientada hacia el cliente, un sistema amable para el cliente, así como un ambiente de trabajo que refuerce la idea de colocar al cliente en primer lugar.

Mientras menos contactos se tenga con la gente de una organización, más importante se vuelve la calidad de cada contacto. Todos los contactos con una organización son parte decisiva de nuestras percepciones y juicios acerca de ella, pero la calidad de los contactos con la gente, frecuentemente son los más sólidos y los más duraderos.

Se impone una aptitud para el cliente efectiva, eficiente y responsablemente, ellos esperan calidad y servicio como parte de cualquier compra; cada día el mundo de los negocios está optando por negociar con aquellos que prestan servicio y disminuyendo su actividad con aquellos que sólo abastecen. la organización depende igualmente de destrezas emotivas (o relacionadas con la gente) y destrezas fuertes (o relacionadas con la producción), además se requiere una tolerancia, tal vez un placer hacia los cambios repentinos y a veces dramáticos. La única constante en el servicio es el cambio.

Una vez determinado los momentos de verdad que se producen en la empresa, la gerencia no puede permitirse el lujo de ignorarlos y debe tomar las medidas necesarias para manejar o administrar adecuada e inteligentemente esos encuentros entre clientes y empleados de línea frontal.

7.2 MARCO CONCEPTUAL

7.2.1 Conceptos Generales del Sector Servicios

En cuanto al sector servicios se encuentran una serie de variables que son fundamentales para llevar a cabo la gestión administrativa en este tipo de organización por lo que se presentan a continuación:

- ❖ **Innovación:** Es un aspecto fundamental en relación con el nivel de competitividad que se desee alcanzar ya que se trata de transformar la creatividad en valor, en soluciones, que aporten beneficios a todas las partes implicadas.

Para innovar es fundamental aprender a observar el mundo, con curiosidad y perspicacia. Observar lo que el mercado está pidiendo, o lo que todavía no forma parte de su experiencia. Observar lo que nos ofrece la tecnología. Darse cuenta de que las cosas pueden hacerse de manera diferente.

Para poder innovar hay que salir del laberinto. El día a día impide ver nuevas oportunidades. Es fundamental alzarse sobre este laberinto para descubrir nuevos escenarios, ver las cosas desde fuera, y disponer de libertad para pensar de manera radical y rompedora.¹⁴

En relación con el sector servicios la innovación se explica a continuación:

❖ INNOVACION EN EL SECTOR SERVICIOS

En una empresa de este sector es de vital importancia ser líder con respecto a la provisión de servicios mejorando los procesos e integrando nuevas formas de organización y gestión de las empresas y siendo parte activa de las nuevas tendencias y comportamientos en el mercado en el sector servicios. Sin embargo innovar en el sector servicios no es fácil, y es posible encontrarse con algunas barreras como:

- *Barreras legales y burocráticas
- *Restricciones financieras
- *Problemas técnicos
- *Capacidades de absorción de los mercados
- *Calificación y gestión de la innovación

¹⁴Conceptos clave, Qué es innovar (Citado 05 de mayo de 2010) versión html Disponible en internet: <<http://www.parasaber.com/economia/innovacion/conceptos-clave/articulo/innovadores-innovar/523/>>

Es posible afirmar entonces, que en el sector servicios la innovación no tecnológica juega un papel muy importante, y que la innovación en dicho sector puede ser de producto (servicio), de proceso, de organización y de mercado. También es posible suponer un nuevo concepto de servicio, una nueva forma de relacionarse con los clientes, una nueva forma o mejora de la distribución y entrega del producto o servicio de la organización y/o la introducción de una nueva tecnología.

Por lo tanto el patrón de innovación más común en servicios es el patrón de innovación estratégica-organizada, la cual busca suplir la necesidad de definir nuevos indicadores para el sector servicios.¹⁵

❖ CALIDAD

Según la definición que elaboro la American Society For Quality Control; calidad son todos los atributos y características de un producto y/o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer una necesidad determinada; como la satisfacción de una necesidad es un asunto individual, las personas siempre diferirán en cuanto a los factores que constituyen la calidad de un producto o servicios específicos, la calidad ha sido definida de las siguientes formas:

- Conforme a las expectativas.
- Conforme a los requisitos.
- Eliminación de pérdidas.
- Cumplir o exceder las expectativas del cliente.

En general si un servicio cumple con lo que se supone que debe cumplir o hacer se dice que es de gran calidad; si no logra su función se dice que es de baja calidad.

La calidad está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y consciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva, sabiendo que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que atienden.¹⁶

❖ CALIDAD EN EL SERVICIO

Es importante enfatizar dos aspectos que son importantes:

¹⁵ Curso de verano: La innovación en el sector servicios (Citado 05 de mayo de 2010) versión pdf Disponible en internet:

<<http://74.125.47.132/search?q=cache:G1zXuTdmTDsJ:www.imedeia.uib.es/Natural/goi/innovatur/docs/pr es11-07-2002-UPV.pdf+INNOVACION+EN+EL+SECTOR+SERVICIOS&cd=1&hl=es&ct=clnk>>

¹⁶ Fundamentos de Administración. Andrew J. Dubrin

1.- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

Cuando se habla de servicio no se puede intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio.

Es por esta supuesta subjetividad del servicio que se ha detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

2.- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

¿Qué es entonces la calidad en el servicio?

Como resultado de investigaciones, se ha podido entender que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizan a cinco diferentes factores, los cuales son:

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.).

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a solicitar dicho producto.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes

que orilla a un cliente a volver a una organización.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente-

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (Se ve hasta en comerciales de televisión), se ha obtenido por parte de los clientes que evalúan este factor de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta el negocio? ¿Cuándo llaman a los vendedores o empleados los encuentran, se reportan o los números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

- **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcan algo adicional que necesite; esto es, que superen sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.¹⁷

❖ **Productividad:** La productividad se puede definir como una medida de la eficiencia, donde se debe alcanzar un valor alto de esta última

¹⁷ La calidad en el servicio (Citado 10 de mayo de 2010), versión HTML Disponible en la web: <<http://www.conocimientosweb.net/zip/article445.html>>

intentando aumentar los rendimientos de las empresas, con el menor consumo de recursos en ésta.

❖ **Productividad en el sector servicios:**

Relacionando lo anterior con el sector servicios podíamos llegar a decir que la eficiencia se mediría con la relación entre el consumo de recursos y el nivel de ingresos que se tenga. Pero debe ampliarse mucho más pues este último, si bien está atado al nivel de consumo del cliente, no significa que todas las expectativas estén satisfechas en él, siendo el contexto en que se desarrolla la venta la que esté definiendo esos niveles de consumo y por tanto la productividad de la empresa.

Como un principio científico el medir es la herramienta fundamental para saber en qué se está, donde mejorar y qué camino tomar. Para la producción de tangibles, este tipo de indicadores resultan relativamente fáciles de aplicar; la situación no es tan clara para un servicio, al estar involucrados aspectos psicológicos de los clientes, el medir los niveles de satisfacción queda supeditado solo al nivel de ventas de servicios que se estén realizando y su frecuencia en el tiempo, por lo demás es complejo ser certeros en la calificación de eficiencia de la empresa. Lo que se tiene claro es que la calidad del servicio está dada por el empeño que el personal imprima sobre éste, partiendo de la idea que el servicio que se vende es en términos generales un producto bueno.

Dado el crecimiento y la importancia que ha venido tomando el sector servicios para la economía del país y en especial para la región, aumentar la productividad en estas empresas es algo perentorio. Debe entonces tenerse una visión sistémica del sector y entender los distintos segmentos que lo integran; en especial tener en cuenta el factor humano, el cual es vital para el buen desarrollo de esta actividad económica, no cabe duda que las personas son para las empresas la base, pero queda entendido que las organizaciones que dedican sus esfuerzos a la venta de servicios deben dar un tratamiento especial a su personal, deben invertir demasiado en él, pues en últimas son ellos los que, en contacto directo con el cliente, hacen que el producto sea valorado de manera positiva y por tanto generar un efecto en cadena que entregue resultados efectivos sobre la eficiencia de la empresa.

❖ **COMPETITIVIDAD**

“La competitividad consiste en la capacidad que tiene un individuo, empresa, sector o país de competir en el mercado de bienes o servicios contando con diferentes ventajas las cuales pueden ser de dos tipos:

- **Ventajas Comparativas:** Que consisten en la oportunidad que tiene el individuo de tener a su alcance los factores productivos de materia prima, proveedores e insumos a bajos costos.
- **Ventajas Competitivas:** Estas son aquellas que se derivan de habilidades específicas, entre las que se encuentran, el talento

humano, trabajo en equipo, la tecnología, los procesos y el reconocimiento.”¹⁸

“La competitividad depende directamente de dos factores; la calidad e innovación, estos dos factores deben estar muy bien desarrollados e integrados en las organizaciones, para que una organización pueda llegar a ser considerada competitiva frente a las demás organizaciones.”

“Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.”¹⁹

“La competitividad de los servicios se entiende desde las relaciones entre globalización y servicios. El que los servicios estén contribuyendo activamente a los procesos de cambio global y, al mismo tiempo, estén adaptándose a los nuevos desafíos impele a buscar nuevas estrategias y ventajas competitivas. Del conjunto de flujos que representa la internacionalización de servicios, el comercio internacional aparece como una realidad decisiva, como muestra el creciente proceso del llamado offshoring de servicios.”²⁰

❖ COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS

Dadas las condiciones de globalización y los constantes cambios del entorno a los que se encuentran expuestas las empresas a nivel mundial, es para las empresas del sector servicios, indispensable el ser empresas que sean catalogadas como competitivas.

Es necesario que las empresas del sector servicios identifiquen aquellos factores que las hacen competitivas frente a las demás empresas del sector, como también es necesario que se encuentre en una búsqueda constante del mejoramiento continua de todos aquellos factores que aumentan su competitividad, pues el mercado actualmente se encuentra en constante cambio, siempre en la búsqueda de servicios que satisfacen en un alto nivel sus necesidades y expectativas.

¹⁸ El concepto de competitividad sistémica, (Citado 06 de Junio de 2010) versión pdf, Disponible en la web: <<http://cec.itam.mx/docs/congresos/Competitividad.pdf>>

¹⁹ Competitividad, (Citado 01 de Mayo de 2010) versión html. Disponible en la web: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>>

²⁰ Relaciones entre globalización y servicios: Ventajas competitivas de los servicios europeos y españoles en el comercio internacional, Andrés Maroto Sánchez, (Citado 03 de mayo de 2010) versión pdf, Disponible en la web: <http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_824_93115__33C49FADE2205B296B3D6B69F134CD52.pdf>

7.2.2 Conceptos Propios de las Salas de Belleza

Los siguientes conceptos y definiciones según RESOLUCION 02263 DE 2004, Diario Oficial No. 45.618, de 23 de julio de 2004. En la cual el Ministerio de la Protección Social establece los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones.

- ❖ **Bioseguridad:** Son las prácticas que tienen por objeto eliminar o minimizar el factor de riesgo que pueda llegar a afectar la salud o la vida de las personas o que pueda contaminar el ambiente.
- ❖ **Contaminación Ambiental:** Cantidad de contaminantes físicos, químicos y biológicos dispersos en el ambiente de trabajo, capaces de generar efectos nocivos para la salud en la población trabajadora y usuaria de los servicios de belleza, centros de estética, salas de masajes, escuelas de capacitación y/o formación en estética, cosmetología y establecimientos afines.
- ❖ **Escuelas de Capacitación y Formación:** Establecimiento dedicado a la capacitación y formación de carácter formal y no formal, en actividades de la cosmetología.
- ❖ **Instituto de Belleza:** Establecimiento en el que se realizan distintas técnicas con la finalidad de embellecer el cuerpo humano con o sin la utilización de productos cosméticos.
- ❖ **Prácticas y Actividades de Embellecimiento Corporal:** Son todos los procedimientos no invasivos que se utilizan para el embellecimiento del cuerpo humano con el fin de limpiarlo, perfumarlo, modificar su aspecto y protegerlo o mantenerlo en buen estado, con o sin la utilización de productos cosméticos.

7.3 MARCO LEGAL.

❖ RESOLUCION 02263 DE 2004.

El ministerio de protección social mediante diversas resoluciones establece los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética, belleza y similares y en ejercicio de sus atribuciones legales y en especial de las conferidas por el artículo 429 de la Ley 09 de 1979, 711 de 2001 y el artículo 2° del Decreto 205 de 2002, establece los requisitos y obligaciones para el funcionamiento de salas de belleza, centros de estética y similares.

Es de resaltar lo expuesto en el **Artículo 5°**. De la **RESOLUCION 02263 DE 2004**

Artículo 5°. Requisitos de funcionamiento. Para la apertura y funcionamiento los establecimientos de que trata la presente resolución deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Condiciones generales

- a)** Disponer de áreas independientes que permitan el desarrollo cada una de las actividades propias de cada establecimiento;
- b)** Cada área definida de trabajo deberá permitir el libre movimiento del personal;
- c)** Las divisiones deben ser hidro-repelentes, antiadherentes y permitir o garantizar que pase aire limpio de un lado a otro;
- d)** Contar con una sala de espera;
- e)** Definir y garantizar la privacidad de las áreas o cabinas para aquellas actividades que así lo requieran;
- f)** Las paredes, pisos y techos deberán ser en material no poroso, no absorbente, de fácil limpieza y desinfección;
- g)** Los mobiliarios (sillas, mesas, camillas, etc.), deben ser en material lavable;
- h)** Disponer de protectores o demás elementos cuando se realicen técnicas que requieran contacto directo del cuerpo con el mobiliario;
- i)** Las instalaciones deben contar con buena iluminación y ventilación ya sea natural o artificial;
- j)** Disponer de un botiquín dotado, de fácil acceso, con los implementos necesarios para primeros auxilios. Se deberá controlar el ruido, de acuerdo con las normas vigentes de salud ocupacional;
- k)** Contar con unidades sanitarias completas, de acuerdo con los procedimientos estéticos que allí se realicen, limpias, con toallas, jabón líquido y demás elementos de aseo necesarios;
- l)** Cuando el usuario requiera del cambio de ropa para desarrollar las actividades correspondientes al establecimiento, dispondrán de un vestier. En el caso de que dispongan de cabinas de uso individual, estas podrían ser usadas para tal fin;
- m)** El establecimiento o la institución no deben estar localizados en lugares que presenten riesgo inminente de desastres naturales, cerca de áreas con riesgos de salubridad grave e incorregible que impiden mantener las condiciones internas de la Institución;
- n)** Debe contar con suministro permanente de agua potable, servicio de alcantarillado, y energía eléctrica y mantenerse en estado de conservación y limpieza.

o) Deberá contar con un área específica y separada físicamente para el lavado de utensilios con una poceta con suministro de agua y red hidráulica para agua potable y aguas negras;

p) Deberá implementarse un programa de control de artrópodos y roedores, con una frecuencia no menor de tres (3) veces por año;

q) Disponer de un método de esterilización en el cual, los equipos esterilizadores, cuenten con concepto técnico favorable del Invima;

r) Los productos cosméticos que se utilicen en los establecimientos contemplados en la presente resolución deberán tener registro sanitario o notificación sanitaria obligatoria;

s) Las cuchillas y material de rasurado, serán de un (1) solo uso;

t) Toda la aparatología de uso en cosmética utilizada en los tratamientos estéticos debe contar con el concepto técnico favorable por parte del Invima.

2. Depósitos y eliminación de residuos

El área dispuesta para los desechos sólidos debe ser independiente. Se debe efectuar una adecuada gestión de los residuos sólidos y líquidos que se generen, de acuerdo con lo contemplado en el Decreto 2676 de 2000 y la Resolución 1164 de 2002, o la normatividad sanitaria vigente en el tema.

3. Lencería

Las toallas y demás elementos de lencería que utilice el establecimiento, se mantendrán y almacenarán en condiciones higiénicas y serán renovadas con cada cliente. Una vez usadas, se depositarán en recipientes dispuestos para tal fin.

4. Personal

a) Contar con ropa y calzado de uso exclusivo para el personal que desempeñe las funciones de que trata la presente resolución y no podrán durante la realización de los procedimientos, ingerir alimentos ni ninguna clase de bebidas;

b) Cumplir con el manual de bioseguridad, expedido por el Ministerio de la Protección Social;

c) No podrán realizar procedimientos cosméticos cuando padezcan heridas y/o lesiones cutáneas en las manos;

d) Archivar las hojas de vida del personal que labore en el establecimiento con los debidos soportes en los cuales se acredite su desempeño laboral, de acuerdo con la Ley 711 de 2001.

5. Manuales y registro

- a) Disponer de los manuales en donde se detallen los procesos y procedimientos de los servicios que se prestan;
- b) Llevar un registro actualizado de los equipos con que cuenta el establecimiento y del mantenimiento que se les realiza a los mismos.

❖ **RESOLUCIÓN 002827 de 2006**

“Por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental.

El ministerio de la protección social, en ejercicio de sus atribuciones legales, en especial de las conferida en el artículo 429 de la Ley 9ª de 1979 y el artículo 2º del Decreto 205 de 2003 y considerando:

Que la Resolución 2263 de 2004 establece entre los requisitos de funcionamiento y apertura para los centros de estética y similares, cumplir con el manual de bioseguridad, expedido por el Ministerio de la Protección Social;

Que el objetivo de la bioseguridad es la prevención de transmisión de enfermedades y el control de los vectores de transmisión, con el fin de reducir el riesgo de transferencia de patógenos y de esta forma proteger y prevenir de impactos nocivos, asegurando que el desarrollo o producto final de todo procedimiento no atente contra la salud y seguridad de las personas que desempeñan el oficio de la estética facial, corporal y ornamental, de los establecimientos respectivos, usuarios y el medio ambiente.”²¹

7.4 MARCO SITUACIONAL.

Las salas de belleza en Pereira y su área metropolitana se caracterizan por ser uno de los subsectores, del sector servicios de mayor participación, contando con casi 900 establecimientos, los cuales cumplen con sus obligaciones de pago de impuestos y aportes obligatorios al municipio.

Las salas de belleza en Pereira y su área metropolitana cuenta con registros en cámara de comercio, DIAN, y en su totalidad con la certificación en Bioseguridad dado que esta ultima más que una certificación opcional, es una obligación para el funcionamiento de las salas de belleza.

Frecuentemente se puede encontrar que las personas que administran o son propietarias de las salas de belleza trabajan allí mismo y que cuentan con certificados de su preparación como profesionales de la belleza, aunque es de

²¹ Publicada en el Diario Oficial 46362 de agosto 16 de 2006.

resaltar que los propietarios o administradores pueden tener ciertas falencias en áreas como finanzas y administración de personal. Las personas que trabajan en las salas de belleza o peluquerías y no son los propietarios del establecimiento, en su gran mayoría alquilan el puesto de trabajo, es decir; no hay un contrato laboral que lo vincule a la sala de belleza o peluquería sino que el propietario del establecimiento alquila el puesto de trabajo a los colaboradores, por un porcentaje de las ventas que por lo general obedece al 40%, 50% o 60% de las ventas. Es por lo anteriormente dicho que no hay un contrato laboral entre la empresa y los colaboradores, de esta forma los propietarios de los establecimientos consideran estar exentos de contribuir a salud y pensión de sus empleados.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la identificación de los estilos gerenciales y administrativos se llevo a cabo una investigación de tipo descriptivo-analítica el cual permite realizar una recopilación de información donde serán identificados y analizados los aspectos gerenciales administrativos empleados en el sector servicios del área metropolitana centro-occidente, donde se incluyen los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia. La información se obtuvo de fuentes primarias, como la información que puedan suministrar los gerentes o encargados de administrar los establecimientos por medio de encuestas establecidas previamente.

8.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la investigación Identificación de estilos gerenciales y administrativos en el área metropolitana centro-occidente, se hizo necesario el desarrollo de las siguientes actividades o etapas:

Etapas I: Recopilación de información de organismos e instituciones dedicadas al estudio de las empresas prestadoras de servicios, la que permitirá realizar un análisis de las principales variables relacionados con los aspectos administrativos de una gerencia.

De otro lado, la información solicitada será el insumo para determinar las muestras representativas para la realización de entrevistas y/o encuestas a los gerentes.

Etapas II: Estudio y análisis de las teorías o tendencias administrativas.

Etapas III: Diseño y elaboración de las encuestas que serán realizadas a los gerentes o administradores determinados en la muestra.

Etapas IV: Ejecución de una prueba piloto para determinar la efectividad de la encuesta y realizar correctivos.

Etapas V: Aplicación de encuestas.

Etapa VI: Recopilación y tabulación de la información obtenida. Estudio y análisis de los aspectos gerenciales administrativos actuales y de las necesidades derivadas de formación que afectan su competitividad.

Etapa VII: Presentación del diagnostico de las empresas dedicadas a la prestación de servicios.

Etapa VIII: Socialización de resultados

Etapa IX: Estudio y análisis de modelos de capacitación.

Etapa X: Análisis de resultados y diseño de programas de formación

Etapa XI: Socialización de resultados sobre programas de formación

❖ CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Tabla 5: Cronograma

Actividades	mes						
	1	2	3	4	5	6	7
Etapa I: Recopilación de información	X						
Etapa II: Estudio y análisis de las teorías o tendencias administrativas.	X						
Etapa III: Diseño y elaboración de las encuestas que serán realizadas a los gerentes o administradores determinados en la muestra..		X					
Etapa IV: Ejecución de una prueba piloto para determinar la efectividad de la encuesta y realizar correctivos.		X					
Etapa V: Aplicación de encuestas		X	X				
Etapa VI: Recopilación y tabulación de la información obtenida. Estudio y análisis de los aspectos gerenciales administrativos actuales y de las necesidades derivadas de formación que afectan su competitividad.			X	X			
Etapa VII: Presentación del diagnostico de las empresas dedicadas a la prestación de servicios.					X		
Etapa VIII: Socialización de resultados					X		
Etapa IX: Estudio y análisis de modelos de capacitación.						X	
Etapa X: Análisis de resultados y diseño de programas de formación						X	
Etapa XI: Socialización de resultados sobre programas de formación							X

Fuente: Los Autores.

8.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

8.3.1 Población

La población que integra la investigación son todos aquellos establecimientos que desarrollan actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza en el área metropolitana centro-occidente, dado que no existe una base de datos que contenga todos y cada uno de los elementos de la población, se uso como marco poblacional el directorio telefónico UNE Pereira, Dosquebradas y La Virginia, edición dirigida por PUBLICAR para los años 2009-2010.

El marco poblacional está conformado por ciento veintisiete (127) salas de belleza o peluquerías en los municipios de Pereira y Dosquebradas y adicionalmente siete (7) establecimientos en el municipio de La Virginia, para un total de 134 establecimientos que conforman el marco poblacional.

8.3.2 Muestra

Dado que el tomar todas las observaciones de la población conllevaría costos elevados y mucho tiempo en la toma de las observaciones, tornándose de ese modo poco factible su realización, se hizo necesaria la utilización del muestreo estadístico, esto con el fin de minimizar las variables costo y tiempo, brindando también confiabilidad a la investigación.

Para la definición de la muestra se tomo como base el marco poblacional.

Para el cálculo de la muestra se utilizo el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), mediante la siguiente expresión:

$$n = \frac{k^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times (N - 1)) + k^2 \times p \times q}$$

Donde:

N: es la población total (Marco Poblacional).

K: Es una constante que depende del nivel de confianza que se elija, ese nivel indica la probabilidad de la certeza en la investigación. Un 95% en este valor nos indica una probabilidad de falla del 5%, este último valor es el más utilizado por debajo de este no es admitida cualquier tipo de investigación basada en encuestas. En la siguiente tabla se muestran las constantes diferentes para el tipo de certeza que se requiera.

K	1,96	2	2,58
Nivel	95%	95,5%	99%

e= Es el error muestral, que no es otra cosa más que lo que se considere, será la diferencia entre los resultados obtenidos en la encuesta y los resultados

obtenidos si se hiciera un censo. El error se sumará algebraicamente al resultado total.

P= proporción de la población que posee la característica de lo que se está encuestando. Regularmente es 0,5.

Q=proporción de la población que no posee las características de estudio.

Regularmente es 0,5.

N=es finalmente la población a encuestar.

- ❖ Para la investigación en particular las variables y factores toman los siguientes valores:

VARIABLES	VALORES
K	1,96
p	0,5
q	0,5
N	134
e	0,05

Dando como resultado un valor de muestra **n= 99,538**, el cual se aproxima a un valor de muestra **n=100**, es decir; se tomaron datos de cien (100) establecimientos que desarrollan actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza del área metropolitana centro-occidente.

8.4 VARIABLES OPERACIONALIZADAS

Tabla 6: Variables Operacionalizadas

AREAS DE LA EMPRESA			
Variable	Indicador	Valor a medir	Índice
Comercial	• Estado de las ventas	Crecimiento	Porcentaje
	• Conocimiento Competidores	Si	Porcentaje
	• Cumplimiento con el nivel de ventas	Si	Porcentaje
	• Descuentos	Si	Porcentaje
	• Satisfacción del cliente	Alto	Porcentaje
	• Existencia de plan de mercadeo	Si	Porcentaje
	• Área comercial definida	Si	Porcentaje
	• Control de variables de mercado	Existencia de programas de control	Porcentaje
Financiera	• Acuerdos o alianzas vigentes	Si	Porcentaje
	• Toma de decisiones partiendo de los estados financieros	Si	Porcentaje
	• Realiza presupuestos escritos.	Si	Porcentaje
	• Claridad acerca de pasivos y deudas.	Si	Porcentaje
	• Conocimiento de entidades que otorgan crédito	SI	Porcentaje
	• Análisis financieros.	Si	Porcentaje
	• Herramientas financieras (indicadores, programas, asesorías, otros.)	Utilización de herramientas, al menos una.	Porcentaje
Conocimiento	• Existencia de limitaciones que impidan cumplir con obligaciones financieras.	No	Porcentaje
	• Rango salarial promedio	Entre 1 y 3	Número
	• Requisitos de contratación	Experiencia	Porcentaje
	• Desarrollo programas de inducción y capacitación.	Si	Porcentaje
	• Planes escritos.	Si	Porcentaje
	• Plan de incentivos establecido.	Si	Porcentaje
	• Programas de evaluación del desempeño.	Si	Porcentaje
	• Programas de salud ocupacional.	Existencia	Número
Tecnología	• Programas de bienestar.	Existencia	Número
	• Estructura organizacional definida.	Existencia	Número
	• Manuales por escrito.	Si	Número
	• Tiempo promedio de uso de los equipos.	Entre 0 y 10 años	Número
	• Relaciones vigentes intersectoriales.	Existencia	Número
	• Existencia del departamento de investigación y desarrollo.	Si	Porcentaje
	• Nivel de procesos de mejora.	Entre moderado y	Porcentaje

		excelente.	
	• Implementación de tecnología.	Entre moderado y excelente.	Porcentaje
	• Implementación de sistemas de gestión.	Entre moderado y excelente.	Porcentaje
	• Certificación.	Existencia	Número
	• Manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos.	Si	Porcentaje
ESTILOS ADMINISTRATIVOS			
Variable	Indicador	Valor a Medir	Índice
Orientación Humanista	• Importancia selección de personal	Alto	Porcentaje
	• Mecanismos de desarrollo de personal.	Mecanismos utilizados	Porcentaje
	• Empoderamiento del personal	Empleo al menos de una estrategia.	Porcentaje
	• Negociar políticas	Si	Porcentaje
	• Pertenencia en la empresa.	Si	Porcentaje
	• Trabajo en equipo.	Identificación de beneficio	Porcentaje
	• Estilo de administración desarrollado	Líder	Porcentaje
Orientación Tecnocrática	• Implementación de sistemas de comunicación.	Importante y lo utiliza	Porcentaje
	• Implementación de manuales de funciones y de procesos.	Importante y lo utiliza	Porcentaje
	• Control y mejoramiento de procesos	Importante y lo utiliza	Porcentaje
	• Métodos de trabajo y documentación.	Importante y lo utiliza	Porcentaje
	• Inversión en tecnología moderna.	Importante y lo utiliza	Porcentaje
	• Plataforma informática adecuada	Importante y lo utiliza	Porcentaje
Orientación Planificadora y Toma de Decisiones	• Aspecto importante en la gerencia.	Planear	Porcentaje
	• Conocimiento actualizado del sector, en los ámbitos nacional e internacional.	Conocimientos en el ámbito nacional	Número
	• Conocimiento de procesos en la empresa.	Conocimientos de los procesos.	Número
	• Aspectos importantes en la planeación.	Los resultados	Porcentaje
	• Importancia de los procesos de certificación de la calidad.	Si es importante.	Número
	• Importancia de las normas y reglamentos.	Altamente indispensables	Número

Orientación Hacia las Normas y Reglamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquías y conductos regulares establecidos. 	De manera clara, precisa y por escrito	Porcentaje
	Indicador	Valor a Medir	Índice
	<ul style="list-style-type: none"> • Alto valor del registro por escrito de procesos y procedimientos. 	Totalmente de acuerdo	Porcentaje
	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de autoridad 	Autoridad claramente establecida	Porcentaje
	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de funciones. 	Parcialmente de acuerdo	Porcentaje
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimientos a órdenes e instrucciones. 	Se trabaja en equipo	Porcentaje
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la falta de iniciativa y toma de decisiones del personal. 	Tienen autonomía y manejan sus espacios.	Porcentaje
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización del trabajo 	Colaboradores multifuncionales	Porcentaje
	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto sobre el empoderamiento del personal 	Totalmente de acuerdo en entregar responsabilidades	Porcentaje

Fuente: Equipo formulador del Proyecto.

9. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información de la investigación se obtuvo a través de un formulario encuesta que será anexado al final, con el fin de servir como guía y herramienta para comprender mejor la labor realizada. A continuación se presentan los resultados y un análisis para cada una de las variables que comprenden la investigación con el fin de dar respuesta a muchos de los interrogantes relacionados inicialmente.

9.1 INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA Y DEL ENCUESTADO

Ubicación:

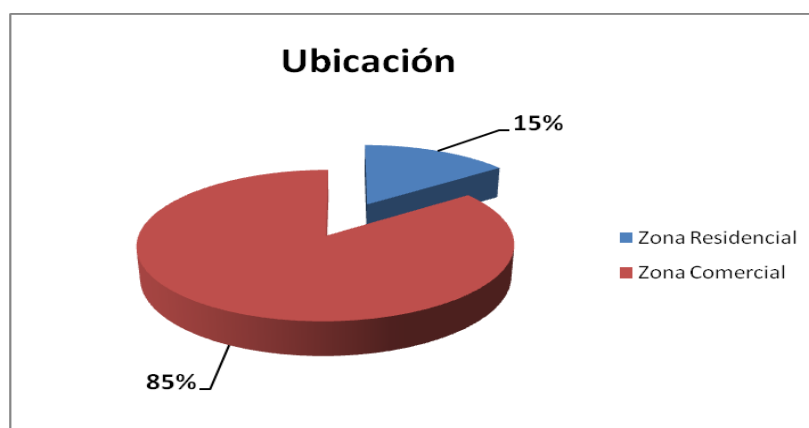


Gráfico 1

El 85% de los establecimientos se encuentran ubicados en la zona comercial, y el 15% se encuentran ubicados en la zona residencial.

Naturaleza Jurídica:

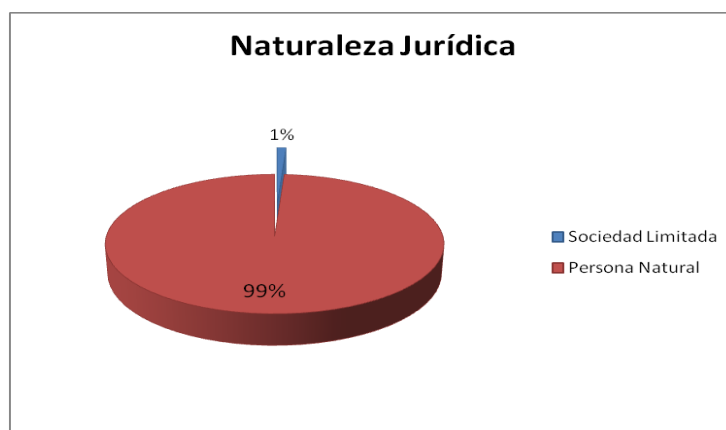


Gráfico 2

En cuanto a la naturaleza jurídica el 99% de los establecimientos están matriculados como persona natural, y el 1% como sociedad limitada.

Cargo:

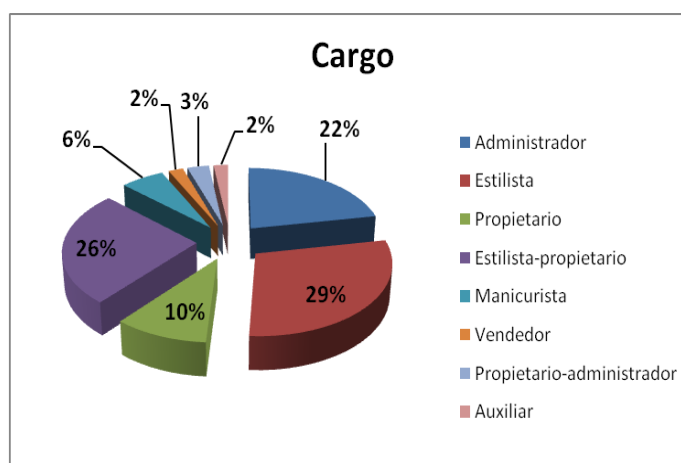


Gráfico 3

Es posible afirmar que el 29% de los encuestados se desempeñan como estilistas, el 26% manifestó ser el propietario del establecimiento y a su vez desarrollar labores como estilista, el 22% se desempeñan como administradores, el 10% se desempeñan como propietarios, el 6% como manicuristas, el 3% como propietario-administrador, el 2% como vendedor y el 2% restante como auxiliar.

Sexo del encuestado:

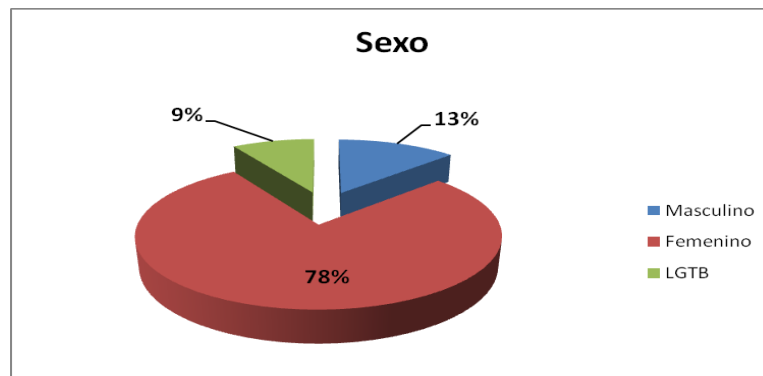


Gráfico 4

El 78% de los encuestados está conformado por personas del sexo femenino, el 13% masculino y el 9% restante lo conforman LGTB. Para lo cual se observó que la gran mayoría de encuestados lo conforman las personas del sexo femenino.

Edad del encuestado:

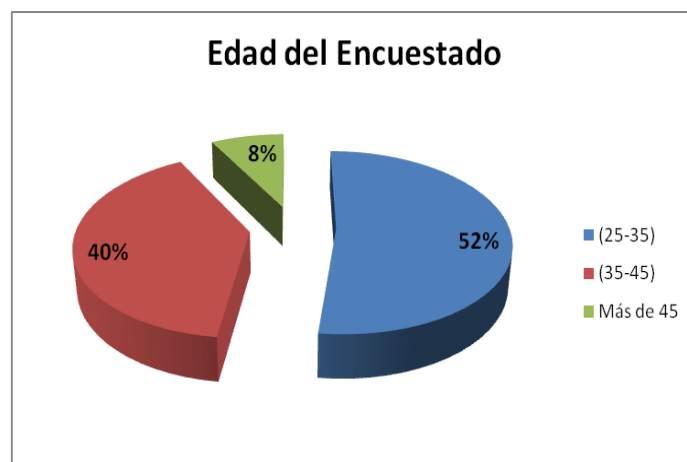


Gráfico 5

El 52% de los encuestados estaban en un rango de edad entre los 25 y 35 años, el 40% entre 35 y 45 años y el 8% más de 45 años de edad. De los anteriores resultados se puede decir que gran parte del sector está integrado por personas jóvenes.

Nivel Educativo:

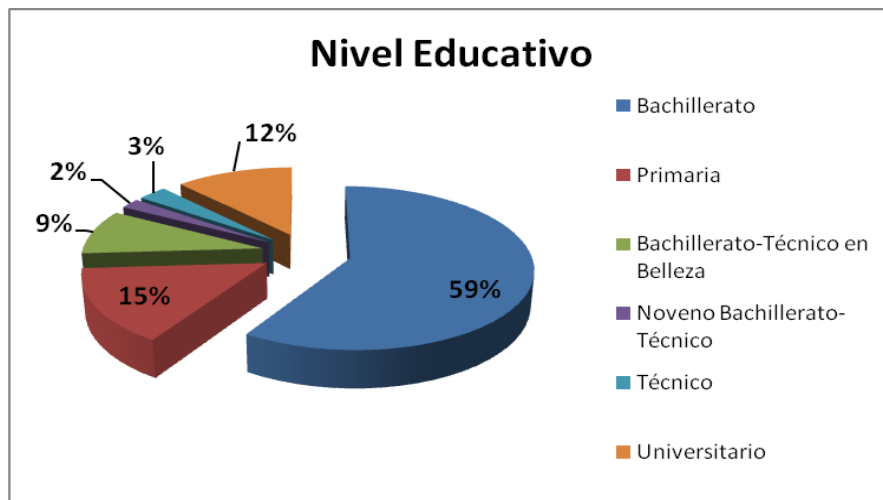


Gráfico 6

Es posible afirmar que la mayoría de las personas encuestadas tienen una formación básica- secundaria (Bachillerato), la proporción de las personas con una formación básica-secundaria es del 59%, la segunda proporción más alta obedece a las personas que cuentan con un nivel educativo de básica-primaria con un 15%, seguido por un 12% que obedece a las personas que cuentan con una formación universitaria.

9.2 ANÁLISIS POR ÁREAS

9.2.1 Área Comercial

Las empresas necesitan de utilidades para subsistir y permanecer en el desarrollo de sus actividades, dichas utilidades son obtenidas muchas veces a través de la venta de sus servicios, es por esto que el área comercial es de trascendental en el progreso de las empresas, pues es una de las fuerzas impulsadoras de la empresa y de su buen funcionamiento depende en gran parte la continuidad de las empresas.

Análisis de las Ventas.

A continuación se realiza un análisis de las ventas de las empresas enmarcadas dentro de la actividad Peluquería y otros tratamientos de belleza en Pereira y el área metropolitana centro occidente.

Mediante la investigación hecha a las peluquerías se encontraron los siguientes resultados en ventas, los cuales se visualizan en el siguiente grafico:

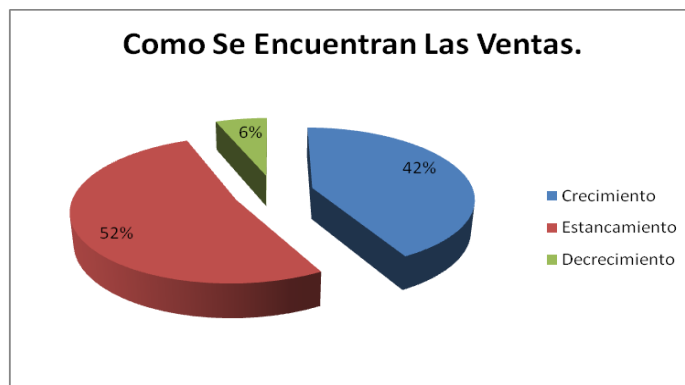


Gráfico 7

Se puede inferir que el 42% de las ventas de peluquerías en Pereira y el área metropolitana centro occidente se encuentran en crecimiento, el 52% de las peluquerías manifiestan que sus ventas se encuentran en estancamiento y el 6% restante en decrecimiento.

Estas cifras son preocupantes ya que tan solo el 42% de las ventas se encuentran en crecimiento y se pueden considerar favorables y un 58% en estancamiento y en decrecimiento, las cuales son consideradas como desfavorables. Los resultados anteriores nos muestran que el sector esta careciendo de buenos niveles y dinamismo en las ventas.

Análisis de la Competencia.

El mercado actualmente en el sector servicios está sufriendo muchos cambios y los demandantes, es decir; los clientes están siempre en busca de mejores opciones, los clientes están en busca del mejor servicio, de la mejor calidad y de los mejores precios. Es por esto que es muy valioso el conocer y tener información de la competencia.

A continuación se muestran gráficamente los resultados obtenidos en cuanto al conocimiento de los competidores por parte de las peluquerías encuestadas:

CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES.

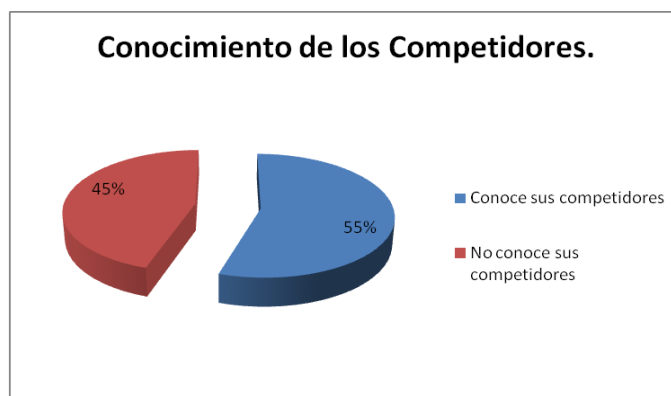


Gráfico 8

Haciendo inferencia de la información del grafico se puede decir que el 55% de las empresas en la actividad Peluquería y otros tratamientos de belleza conocen a sus competidores y un 45% de las peluquerías no conocen a sus competidores. Dichos resultados pueden ser considerados como aceptables, pues un 45% de las peluquerías no conoce sus competidores y esta cifra es muy elevada.

Percepción del Nivel de satisfacción del cliente.

Las empresas de servicios buscan siempre la satisfacción de los clientes, pues es el cliente quien paga por la prestación de un servicio, es por esto que las empresas y su continuidad en el tiempo se encuentran en función de la satisfacción del cliente.

En el siguiente grafico se muestran los resultados obtenidos en cuanto a la satisfacción de los clientes en las peluquerías:

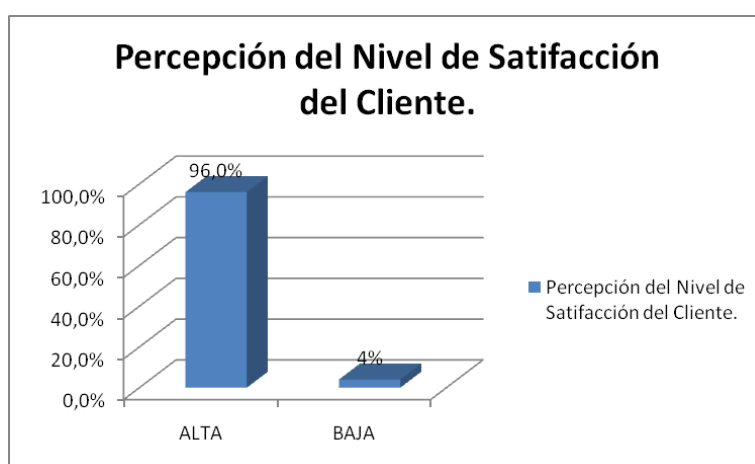


Gráfico 9

Según los resultados arrojados por las encuestas y visualizados en el grafico anterior, se puede decir que las personas en las peluquerías perciben como alto el nivel de satisfacción del cliente en un 96%, este resultado es muy bueno pues como fue dicho anteriormente las empresas y su continuidad en el tiempo depende en gran parte del nivel de satisfacción de los clientes y en este aspecto los resultados muestran que las personas o usuarios de los servicios de peluquería y tratamientos de belleza se encuentran altamente satisfechos, por lo que estas personas se convierten en clientes fieles a la peluquería prestadora del servicio.

Análisis del Plan de mercadeo.

Elaborar un plan de mercado brinda apoyo y una visión clara y más amplia a las empresas del medio en el cual se encuentran, proporcionando información sobre comportamiento del mercado, productos, precios y tendencias.

En el siguiente grafico se observan los resultados obtenidos con respecto a es este componente:

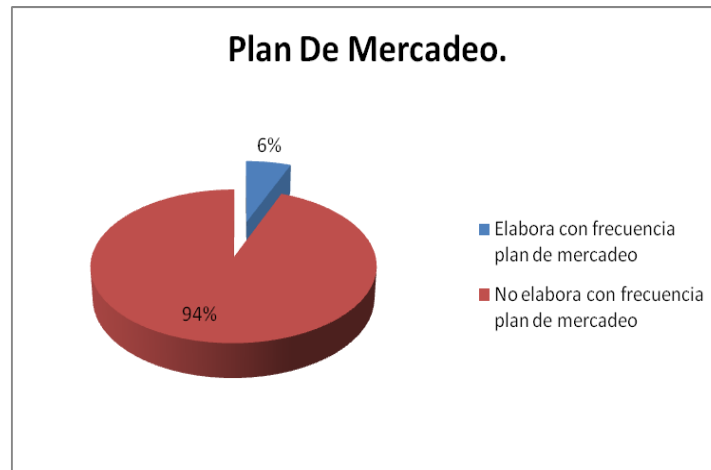


Gráfico 10

El 6% de las peluquerías realizan plan de mercadeo, y un 94% de las peluquerías no realiza plan de mercadeo. El porcentaje de aquellas peluquerías que realizan plan de mercadeo es muy bajo y es una cifra realmente preocupante pues es muy importante que las empresas conozcan el comportamiento y tendencias del mercado.

Esto posiblemente se puede explicar a que este sector está conformado en su gran mayoría por microempresas y para un establecimiento de esas características se hace muy costosa la realización de un plan de mercadeo.

Cuenta con sistemas de control en servicio postventa.

El servicio postventa se caracteriza por ser un periodo de tiempo en el cual la empresa le presta al usuario servicios como garantía, asistencia del servicio prestado y reparación o mejora del servicio. En la actualidad es muy importante que las empresas en especial aquellas que hacen parte del sector servicios presten a sus clientes este tipo de servicios con el fin de aumentar la satisfacción de ellos y hacer un control a los servicios prestados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos gráficamente.

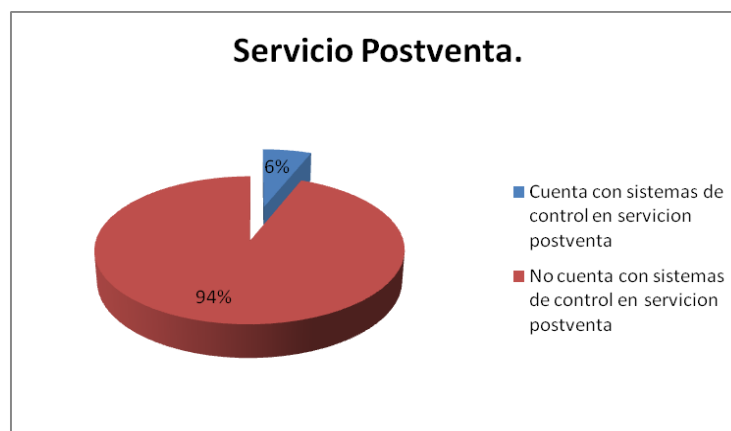


Gráfico 11

Tan solo un 6% de los encuestados manifestó contar con controles en el servicio postventa y el 94% restante dijo que no contaba con sistemas de control en el servicio postventa.

Las cifras anteriores se deben tener en cuenta para mejorar el servicio prestado por las peluquerías, pues el satisfacer las necesidades de los clientes durante y después de la prestación del servicio debe ser una de las prioridades más importantes para las empresas y más aun si hacen parte del sector servicio.

Manejo de las variables.

El buen manejo de variables como: producto, publicidad, promoción, precio y plaza tiene un impacto positivo en los resultados obtenidos por las empresas. Es por esto que con el fin de que en las empresas siempre se vaya hacia el mejoramiento continuo se debe hacer una excelente gestión de estas variables. A continuación se presentan los resultados favorables en el manejo de las variables producto, publicidad, promoción, precio y plaza:

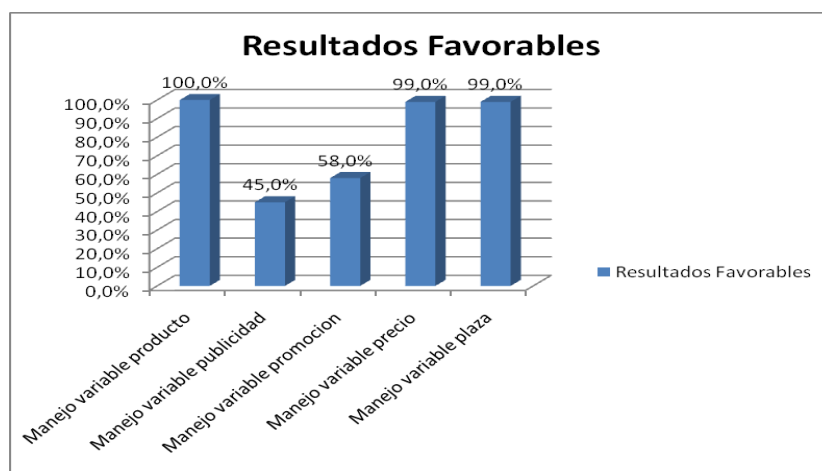


Gráfico 12

Se puede inferir que la variable producto tiene un manejo favorable del 100% en las peluquerías, a su vez las variables plaza y precio muestran un manejo favorables del 99%, los resultados anteriores son excelentes lo que muestra que las peluquerías se preocupan por el servicio prestado a los clientes y que consideran que el servicio prestado es excelente, como también se puede decir que la gran mayoría considera que su ubicación o plaza es muy buena.

Por otra parte la variable promoción tiene un 58% de resultados favorables, por lo que se puede decir que un poco más de la mitad de las peluquerías en Pereira y su área metropolitana centro occidente realizan un buen manejo de la variable promoción.

Acuerdos o Alianzas Vigentes.

Para una empresa es de gran trascendencia el contar y mantener acuerdos o alianzas con proveedores, clientes y empresas del sector.

A continuación se analizarán los acuerdos y alianzas vigentes de las empresas que desarrollan las actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza:

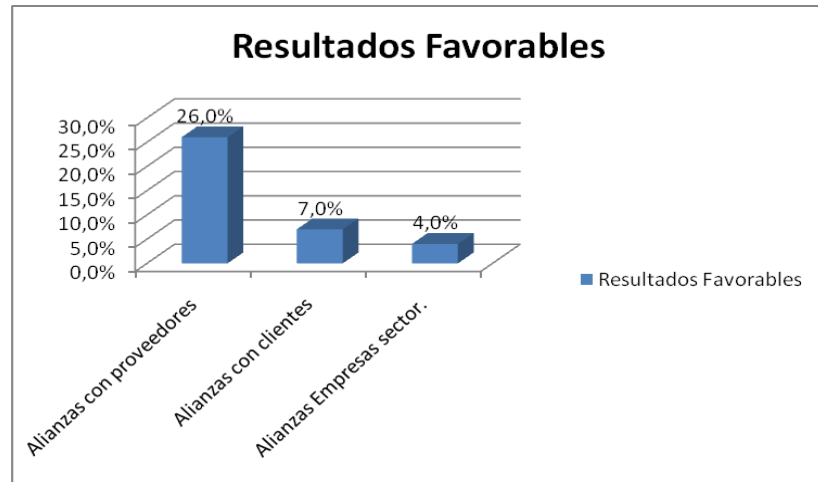


Gráfico 13

De los resultados mostrados por las encuestas es posible inferir que el 26% de las peluquerías en Pereira y el área metropolitana centro occidente cuentan con acuerdos o alianzas vigentes con proveedores, un 7% cuenta con acuerdo o alianzas con clientes y el 4% de las peluquerías cuenta con acuerdo o alianzas vigentes con empresas del sector.

El contar con dichos acuerdos se convierte en una excelente ventaja competitiva para las peluquerías y empresas en general, es por esto que se considera una desventaja para aquellas peluquerías que no cuentan con dichas alianzas ya que podrían encontrar en ellas solución a muchos de sus retos tales como descuentos en precios por parte de los proveedores, aumento de la clientela, apoyo y conocimiento por parte de empresas del sector, entre otras ventajas.

Sistemas de Control

Contar con sistemas de control en variables determinantes como los son los proveedores, la facturación, los servicios, asesores comerciales, plan de mercadeo, servicio postventa, inventarios y canales de distribución ofrecen a las empresas información valiosa para su mejoramiento continuo.

En el siguiente grafico se presenta el manejo de las variables nombradas anteriormente por parte de las peluquerías encuestadas:

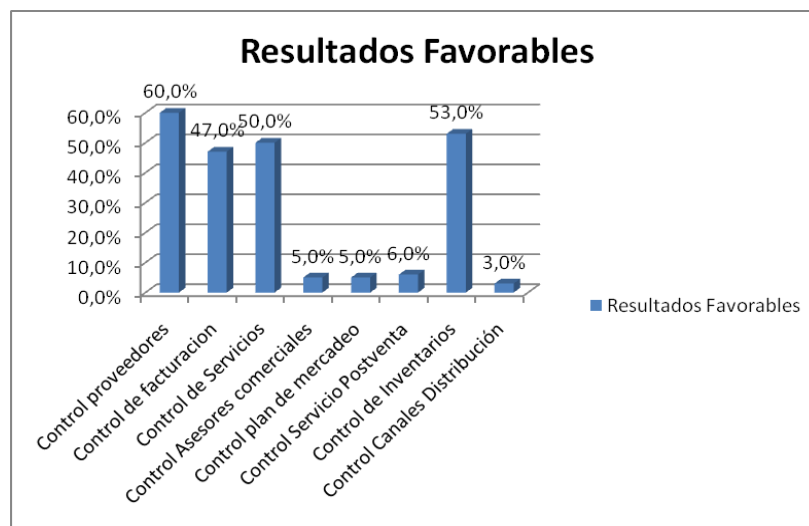


Gráfico 14

Las empresas del sub-sector peluquerías y otros tratamientos de belleza cuentan con sistemas de control altos en las variables proveedores (60%), inventarios (53%), sistemas de control en servicio (50%) y un porcentaje aceptable en facturación (47%).

Los resultados favorables de sistemas de control en servicio postventa (6%), asesores comerciales (5%), plan de mercadeo y canales de distribución (3%) son resultados muy bajos, pero son explicados de cierta forma a que las peluquerías en resultados anteriores mostraron no contar con plan de mercadeo, ni contar con servicio postventa y por lo tanto con asesores comerciales por lo que se entienden los resultados en los bajos resultados de los sistema de control.

❖ Cruces de Variables

Los cruces entre variables son de gran utilidad en una investigación ya que, permiten obtener información adicional, que no es posible identificar a primera vista y partiendo de esa información se pueden hacer análisis, para llegar a importantes conclusiones sobre la investigación.

Para los cruces de variables en la investigación de identificación de estilos gerenciales en el sub sector de peluquería y otros tratamientos de belleza, se partió de la información recopilada de las encuestas, la cual posteriormente se tabulo en el software SPSS y se utilizo la herramienta de cruce de variables del software SPSS, para obtener los resultados del cruce de variables.

❖ **Ubicación de la Empresa cruzada con la variable Como se encuentran las ventas de sus productos y/o Servicios.**

Es de gran interés el conocer si tiene o no influencia sobre las ventas la ubicación de las peluquerías, y de tener influencia identificar cual es el efecto que esta tiene sobre los niveles de ventas. A continuación se presenta el cuadro resumen de las variables ubicación de la empresa cruzada con la variable como se encuentran las ventas de sus productos y/o Servicios.

Tabla 7: Ventas vs Ubicación

		como están las ventas de sus productos			Total
		crecimiento	estancamiento	decrecimiento	
ubicación de la empresa	zona residencial	7	8	0	15
	zona comercial	35	44	6	85
Total		42	52	6	100

Fuente: Los Autores.

De la información de la anterior tabla se puede afirmar que el 85% de las peluquerías en Pereira y su zona metropolitana se encuentran ubicadas en la zona comercial y el 15% restante se encuentran ubicados en zonas residenciales.

Analizando las empresas que se encuentran en la zona comercial el 51.8 % de estas se encuentran en *estancamiento*, el 41.2% de las empresas encuestadas se encuentran en *crecimiento* y un 7% de las empresas en la zona comercial se encuentran en *decrecimiento*.

De la zona residencial se puede decir que el 53.3% de las peluquerías ubicadas en la zona residencial se encuentran en *estancamiento* y que el 46.7% de las empresas en la zona residencial se encuentran en *crecimiento*.

Se puede decir que la mayoría de las peluquerías se encuentran ubicadas en zonas comerciales y que la situación de las peluquerías tanto en la zona comercial, como en la zona residencial es muy similar dado que la mayoría de las empresas encuestadas afirman encontrarse en una situación de estancamiento, aunque es de resaltar que la segunda proporción más importante es el crecimiento lo que indica que muchas de ellas están en un proceso de aumento de sus ventas.

A continuación se presenta un grafico con los resultados encontrados en el sector de peluquerías y otros tratamientos de belleza:

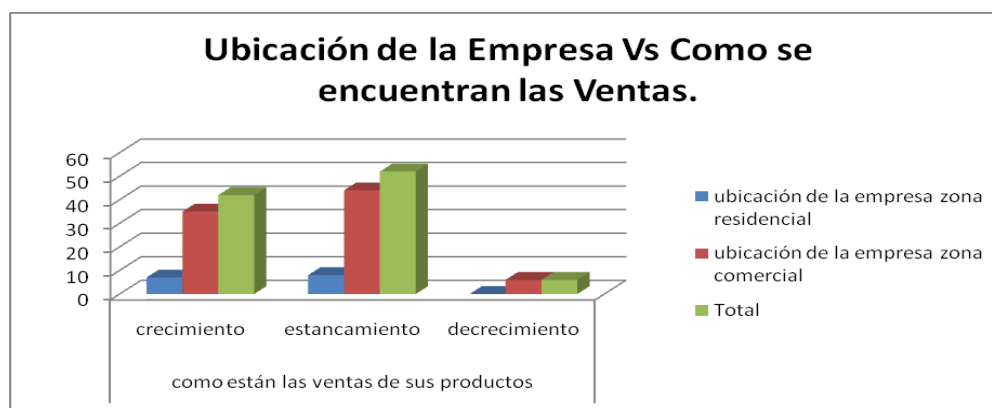


Gráfico 15

Del anterior grafico se puede observar que la mayoría de las empresas de la actividad peluquería y otros tratamientos de belleza afirman estar en un estado de estancamiento en sus ventas, exactamente un 52% de la población encuestada afirma que sus ventas se encuentran en estancamiento, el 42% de las empresas afirman vivir un crecimiento en sus ventas y un 6% de la muestra afirma esta en decrecimiento.

❖ **Nivel de educación cruzada con la variable como se encuentran las ventas.**

En la actualidad es de vital importancia para el desarrollo y evolución de las empresas el conocimiento, por lo que toma gran importancia el nivel de educación que posean los colaboradores dentro de la organización ya que al contar con personal capacitado y que cuente con una educación adecuada para el desempeño de sus actividades, la organización alcanzara en una mejor manera sus objetivos y metas. Es por lo anteriormente dicho que se hace importante el hecho de investigar y analizar la relación entre el nivel de educación de los colaboradores y administradores de las empresas de la actividad peluquería y otros tratamientos de belleza, con el estado en el que se encuentran las ventas de las empresas.

A continuación se presentan en una tabla los resultados obtenidos entre la variable nivel de educación y la variable como se encuentran las ventas de sus servicios:

Tabla 8: Ventas vs Nivel de educación

		como se encuentran las ventas de sus productos			Total
		crecimiento	estancamiento	decrecimiento	
nivel de educación del	bachillerato	22	31	5	58
	técnico	0	3	0	3

encuestado	universitario	7	4	0	11
	tecnólogo	1	0	0	1
	primaria	3	10	1	14
	Bachillerato - Técnico en belleza	5	3	0	8
	Noveno Bachillerato	1	1	0	2
	Noveno Bachillerato - Técnico	1	0	0	1
	Bachillerato - Técnico en Finanzas	2	0	0	2
Total		42	52	6	100

Fuente: Los Autores.

Es posible afirmar que la mayoría de las personas encuestadas tienen una formación básica- secundaria (Bachillerato), la proporción de las personas con una formación básica-secundaria es del 58%, la segunda proporción más alta obedece a las personas que cuentan con un nivel educativo de básica-primaria con un 14%, seguido por un 11% que obedece a las personas que cuentan con una formación universitaria.

A continuación se presenta la información gráficamente.

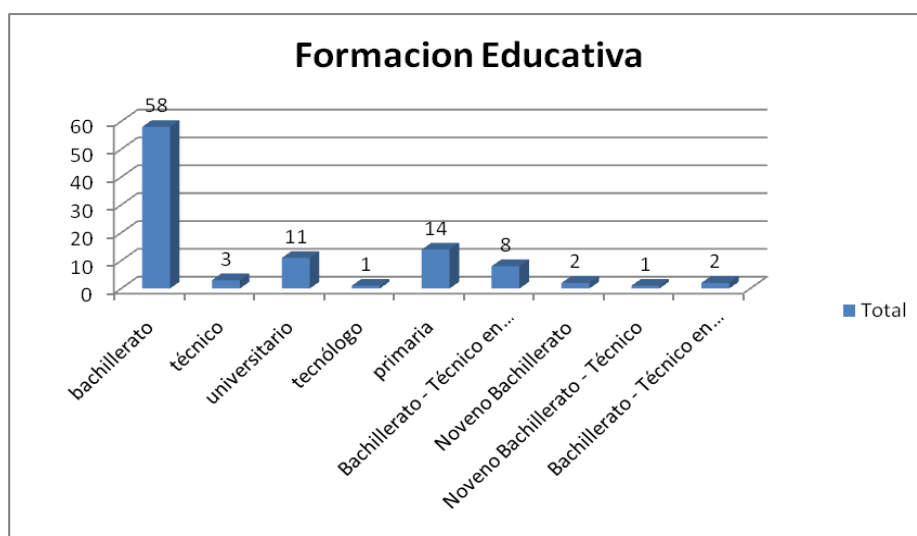


Gráfico 16

Siendo una muestra representativa del sector de peluquería y otros tratamientos de belleza y con el análisis del gráfico 16 se puede decir que la

mayoria de las personas en este sector cuentan con una formacion de Basica – Secundaria (58 personas), seguido de las personas que tienen una formacion Basica- Primaria, en tercer lugar estan las personas que tienen una formacion Universitaria, posteriormente estan las personas que tienen una formacion Basica-Secundaria y adicionalmente son Tecnicos en Belleza.

El siguiente grafico muestra los resultados porcentualmente de cada un de los niveles de educacion encontrados durante la investigacion y como se encuentran integrados respecto al nivel de ventas, bien sea en crecimiento, estancamiento o decrecimiento:

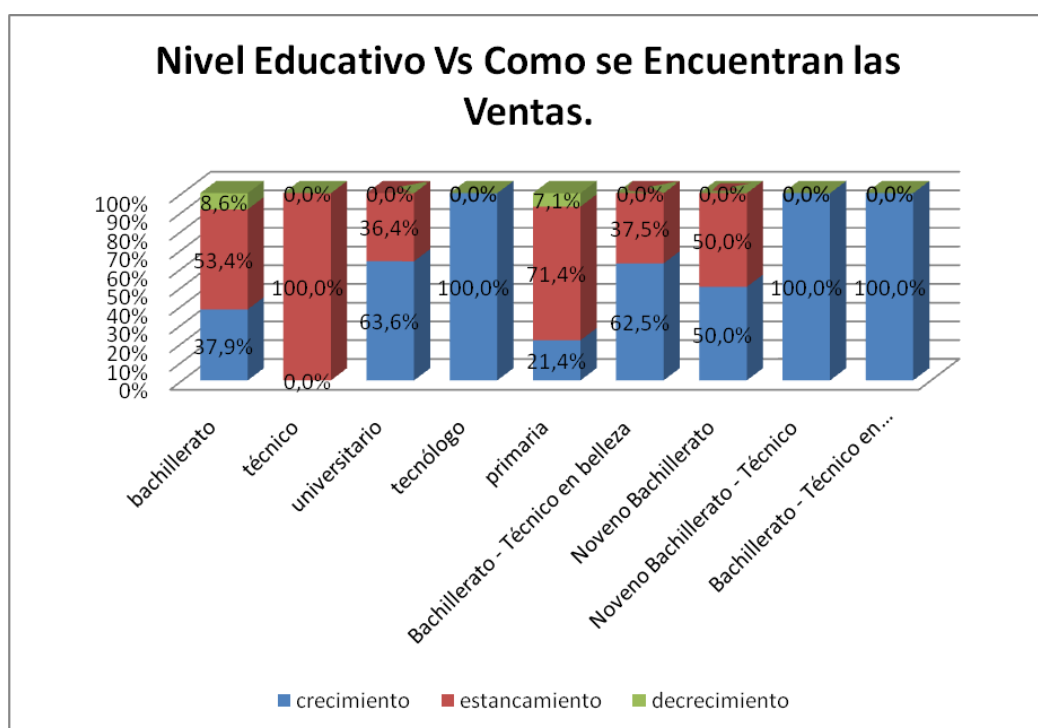


Gráfico 17.

Las personas que tienen un nivel educativo de basica-secundaria son la mayoria dentro de los niveles de educacion, de las personas que tienen esta preparacion el 53.4% se encuentran en estancamiento, el 37% se encuentran en crecimiento y un 8.6% se encuentran en decrecimiento.

La segunda proporcion mas alta son las personas que cuentan con una formacion de basica-primaria, de esta personas el 71.% manifestaron que sus ventas se encuentran en estancamiento, el 21.4% de las personas con una formacion basica-primaria manifestaron que sus ventas se encuentran en crecimiento y el 7.1 % que sus ventas se encuentran en decrecimiento.

De las personas con una formacion universitaria el 63.6% sus ventas se encuentran en crecimiento y el 36.4% restante en estancamiento.

Se puede decir que de los niveles educativos mas representativos, el mayor porcentaje de ventas en crecimiento se encuentra en la empresas en las que se tienen una formacion universitaria con un 63.6%, seguido de las personas con una formacion Basica- secundaria con un porcentaje de ventas en crecimiento del 37.9% y en tercer lugar se encuentran las personas con formacion basica-primaria con un porcentaje de ventas en crecimiento del 21.4%.

❖ **Variable Nivel de Educación cruzada con la Variable Cumplimiento del nivel de Ventas proyectado.**

El cumplir con los niveles esperados de ventas se ven influenciados por diferentes factores dentro de los que se encuentra el manejo de las actividades, procesos, procedimientos, planeación y el manejo de estos factores a su vez tienen una relación directa con el nivel educativo de las personas y colaboradores dentro de las organizaciones, es por esto que es de gran interés el identificar y analizar la relación entre variables como el nivel educativo y el cumplimiento del nivel de ventas proyectado.

A continuación se presenta la información del cruce entre la variable nivel educativo y la variable cumplimiento del nivel de ventas proyectado:

Tabla 9: Cumplimiento nivel de ventas vs Nivel educación encuestado

		Ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año		Total
		si	no	
Nivel de educación del encuestado	bachillerato	48	10	58
	técnico	1	2	3
	universitario	9	2	11
	tecnólogo	1	0	1
	primaria	7	7	14
	Bachillerato - Técnico en belleza	7	1	8
	Noveno Bachillerato	1	1	2
	Noveno Bachillerato - Técnico	1	0	1
	Bachillerato - Técnico en Finanzas	2	0	2
Total		77	23	100

Fuente: Los Autores.

De las personas con una formación básica-secundaria 48 han cumplido con el nivel de ventas proyectado, mientras que 10 de los encuestados con una formación básica secundaria no han cumplido con el nivel de ventas proyectado. De las personas con una formación Básica – Primaria 7 de las empresas encuestadas manifestaron haber cumplido con el plan de ventas y 7 no haberlo cumplido. Por otra parte las empresas que cuentan con personal con formación universitaria 9 manifestaron haber cumplido con el plan de ventas proyectado y tan solo 2 dijeron que no lo cumplieron. Las empresas que

cuentan con personal técnico en finanzas son 2 empresas y las 2 empresas manifestaron haber cumplido con el plan de ventas proyectado, aunque en contraste las empresas que cuentan con personal con formación técnica diferente a finanzas 1 manifestó haber cumplido con el plan de ventas y las otras 2 empresas restantes dijeron no haber cumplido con el plan de ventas proyectado.

Con el fin de realizar un análisis más eficiente a continuación se presenta la información grafica de cada nivel educativo en función del cumplimiento del plan de ventas proyectado:

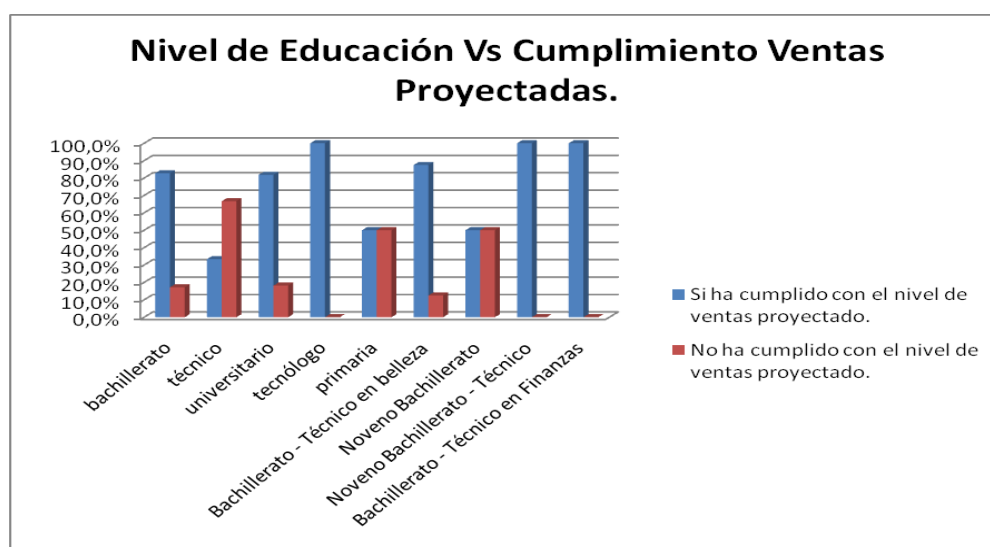


Gráfico 18

Es posible inferir de la muestra que en general las empresas que cuentan con talento humano con formación Básica – Primaria han cumplido en un 82.8% los niveles de ventas proyectados, como también se puede decir que las empresas que cuentan con personal con un nivel educativo universitario han cumplido en un 81.8% el nivel de ventas proyectado, de las empresas que cuentan con personal con un nivel educativo de básica primaria el 50% de las empresas manifestó haber cumplido con el nivel de ventas proyectado y el 50% restante dijo no haber cumplido con el nivel de ventas.

En cuanto a las peluquerías que cuentan con personal técnico, al realizar un promedio de ellas nos muestra que estas empresas han cumplido en un 80% el nivel de ventas proyectado. El promedio se realizó dado que las empresas cuentan con personal que tiene formación técnica en diferentes áreas y se puede interpretar de una mejor manera realizando un promedio entre ellas.

Del cruce entre la variable nivel educativo y la variable cumplimiento del nivel de ventas proyectado, se puede decir que el nivel educativo y la preparación académica tiene gran relación con los resultados obtenidos por las peluquerías, ya que los niveles de cumplimiento más altos se encuentran concentrados en las peluquerías que cuentan con personal con preparación Básica – Secundaria y preparación Universitaria, los resultados encontrados entre las peluquerías que cuentan con talento humano con preparación Básica-Secundaria y preparación universitaria son muy similares ya que las empresas

con Básica Secundaria tienen un nivel de cumplimiento en las ventas proyectadas del 82.8% y las empresas con nivel universitario un nivel de cumplimiento en las ventas proyectadas del 81.8%, tan solo las separa un punto porcentual.

Se hace preocupante que de las peluquerías que cuentan con personal con formación Básica Primaria, cumplen el nivel de ventas proyectado el 50% de estas, como también las peluquerías que cuentan con personal con educación hasta el grado noveno el 50% de estas cumplen con el nivel de ventas proyectado. Los resultados encontrados en estas empresas son de gran relevancia pues las empresas que cuentan con personal con un nivel de educación en básica primaria representan el 14% del total de encuestados y el 2% son las empresas con talento humano que cuenta con grado noveno, es por esto que hace necesario el pensar en este tipo de empresas, ya que los niveles de cumplimiento en ventas son bajos y son un tipo de empresa representativo dentro del sub-sector de las peluquerías.

❖ **Variable Conoce sus Competidores Cruzada con la variable Cumplimiento del nivel de ventas esperado.**

El cumplimiento de las ventas proyectadas se ve afectada por el mercado en el cual interactúan oferentes y demandantes, para una empresa se hace valioso el conocer quiénes son aquellos que interactúan en ese mercado tanto los demandantes, es decir; los clientes, como los oferentes, es decir; la competencia. Es por lo anteriormente dicho que se hace interesante el analizar la relación entre el conocimiento de los competidores y el cumplimiento de las ventas proyectadas.

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos entre el cruce de la variable conoce a sus competidores y la variable cumplimiento del nivel de ventas proyectado:

Tabla 10: Conoce sus Competidores vs Ha Cumplido con Nivel de Ventas Proyectado para el año.

		Ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año		Total
		si	no	
conoce sus competidores	no	36	9	45
	si	41	14	55
Total		77	23	100

Fuente: Los Autores.

De las 55 peluquerías de la muestra que conocen sus competidores, 41 peluquerías han cumplido con el nivel de ventas proyectado, por otra parte de

las 45 peluquerías de la muestra que dicen no conocer sus competidores 36 dijeron haber cumplido con el nivel de ventas proyectado, para un total de 77 peluquerías que conocen sus competidores.

A continuación se presenta la información de forma grafica:

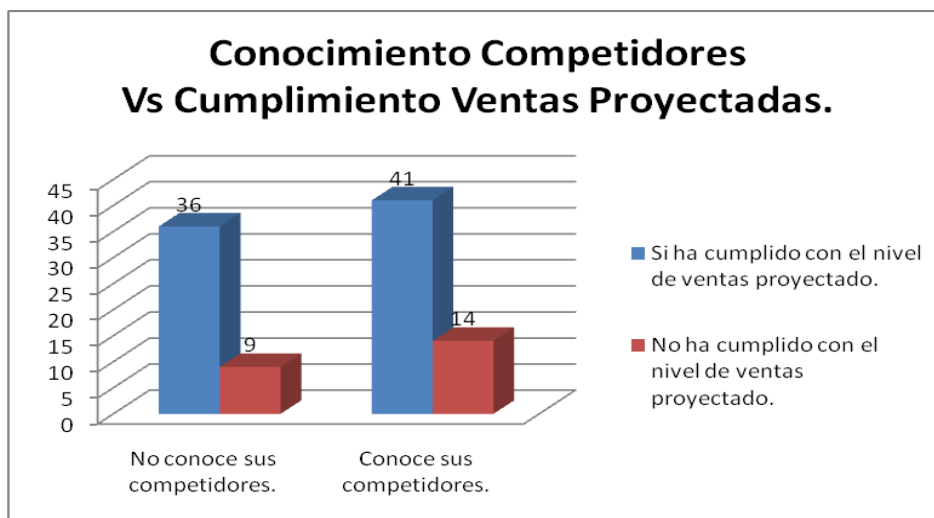


Gráfico 19

Con el fin de facilitar el análisis en la siguiente grafica se presentan los resultados de forma porcentual:

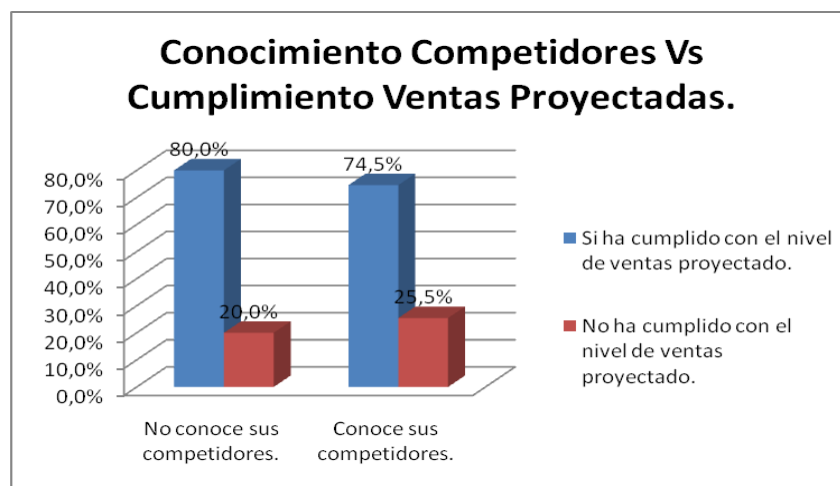


Gráfico 20

De la gráfica 5 es posible inferir dado que es una muestra representativa de las peluquerías en Pereira y el área metropolitana centro occidente, que a pesar de que las peluquerías no conocen a sus competidores han cumplido en un 80% el nivel de ventas proyectado y las que conocen a sus competidores han cumplido en un 74.5% el nivel de ventas proyectado, los dos porcentajes de cumplimiento son buenos y al parecer el cumplimiento del nivel de ventas proyectado no se ve afectado directamente por el desconocimiento de los competidores.

Otra posibilidad es que las peluquerías tengan una opinión optimista acerca del cumplimiento de las ventas proyectadas, dado que si desconocen sus

competidores es posible que desconozcan la realidad de sus empresas y que por el contrario aquellas empresas que reconocen su competencia tienen también una opinión más realista del cumplimiento de sus ventas proyectadas.

9.2.2 Área Financiera

Las finanzas facilitan a las empresas los procesos relacionados con la gestión del capital, flujo, presupuestos, fuentes y usos del dinero, haciendo más efectiva la administración de las empresas.

Análisis de los Estados financieros.

Los estados financieros bien sea el balance general, estado de pérdidas y ganancias, fuentes y usos, entre otros reflejan la situación financiera de una organización brindando información valiosa con el fin de determinar el estado, transición y proyección de la organización.

En el siguiente grafico se pueden visualizar los resultados relacionados con los estados financieros obtenidos durante la investigación:

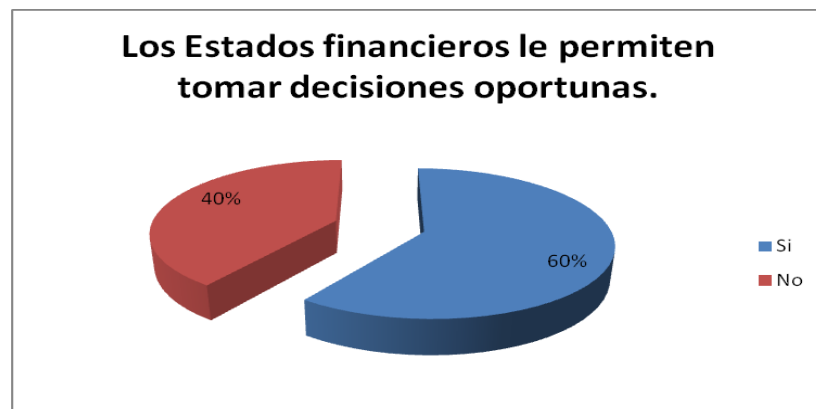


Gráfico 21

De las personas encuestadas el 60% de ellos indicó que la información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al que hacer del negocio y el 40% restante indicó que los estados financieros no le permite tomar decisiones frente al que hacer del negocio.

Análisis de Presupuestos Escritos.

Los presupuestos permiten a las organizaciones tener una proyección y una visión de lo que se espera de las ventas, ingresos, utilidades y todos aquellos aspectos que estén relacionados con la economía y finanzas de las empresas.

Es importante el conocer de primera mano si las empresas que desarrollan las actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza, realizan presupuestos escritos, a continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación:

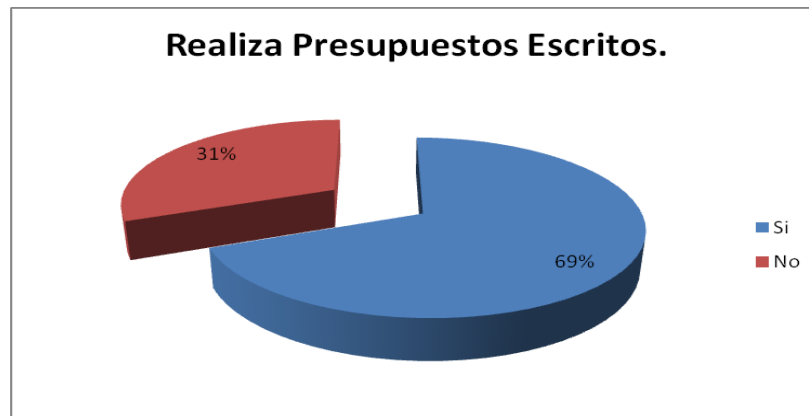


Gráfico 22

El 69% de los encuestados afirmo realizar presupuestos escritos, mientras que un 31% de los encuestados afirmo que no realiza presupuestos escritos en su empresa.

Análisis Pasivos.

El conocer los pasivos o intereses es muy importante para una organización ya que son gastos adquiridos y el no conocer cuáles son esos gastos impide una buena gestión financiera.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

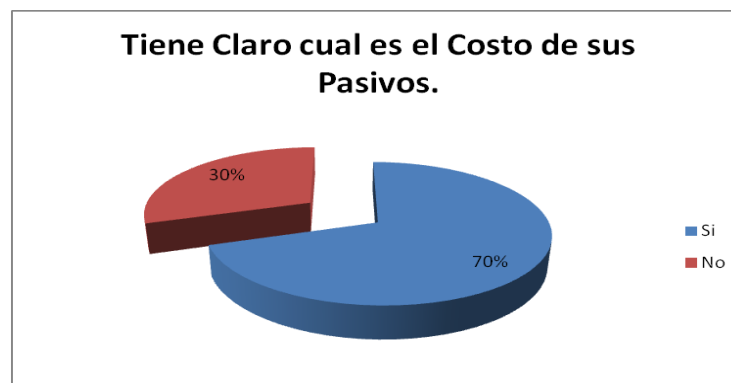


Gráfico 23

El 70% de las peluquerías encuestadas afirmo conocer el costo de sus pasivos, mientras que el 30% restante manifestó no conocer el costo de sus pasivos. Se puede decir que la mayoría de las peluquerías conocen el costo de los pasivos y esto es algo positivo pues es importante que estas sepan cuanto están pagando de interés por sus deudas. Es importante que las peluquerías que afirmaron no conocer lo que pagan de intereses por sus deudas se interesen en conocer los valores de estos.

Análisis del Conocimiento de Empresas que Prestan Recursos Económicos.

Conocer las oportunidades de recursos económicos que rodean a las empresas es importante, pues en entidades que presten recursos económicos las empresas y en este caso en particular las peluquerías pueden encontrar el medio para el desarrollo de su negocio.

En el siguiente gráfico se presentan los resultados obtenidos en la investigación respecto a este aspecto:

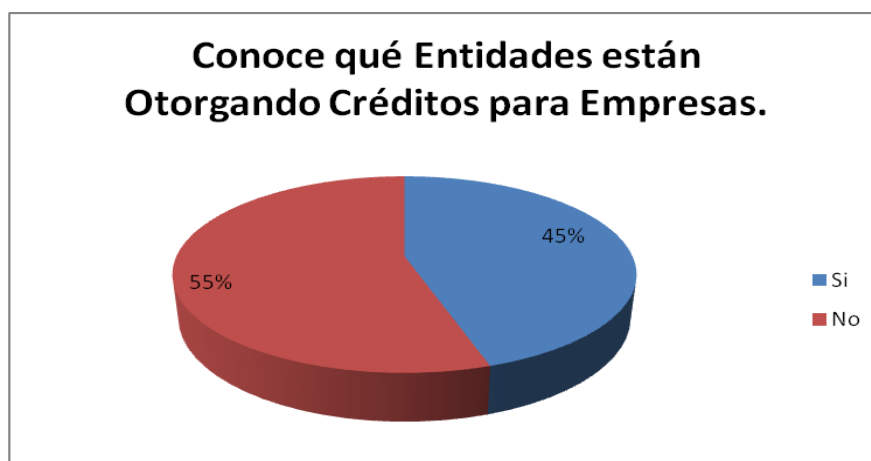


Gráfico 24

Siendo esta una muestra representativa del sub-sector peluquería y otros tratamientos de belleza, se puede decir que el 55 % de las peluquerías no conoce que entidades están otorgando créditos para el desarrollo de sus empresas, mientras que un 45% de las peluquerías conoce que entidades están otorgando créditos para el desarrollo de su empresa.

Análisis de la Rentabilidad del Negocio.

El conocer de forma clara y confiable las cifras de rentabilidad reales de las empresas, las apoya para tener una visión clara de los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades, y brinda información para tomar decisiones con el fin de buscar siempre el mejoramiento continuo.

A continuación se muestran los resultados encontrados:

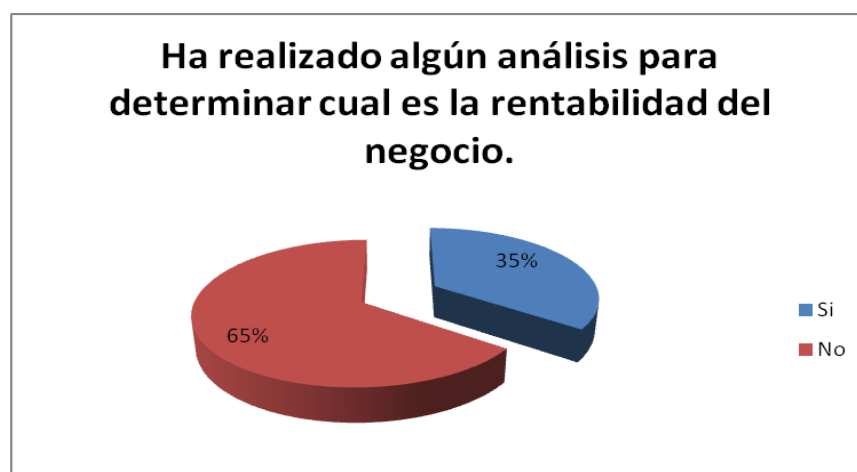


Gráfico 25

El porcentaje de las peluquerías que no ha realizado algún análisis para determinar la rentabilidad de su negocio es del 65%, un porcentaje muy alto y tan solo el 35% de las peluquerías ha realizado algún tipo de análisis con el fin de determinar su rentabilidad.

Los porcentajes anteriores son inquietantes pues indica que muchas de las peluquerías están trabajando en condiciones de total desconocimiento de sus resultados reales, siendo lo anterior peligroso para el sector, pues el desconocimiento de sus resultados los puede llevar a tomar decisiones equivocadas por el desconocimiento de su estado real.

Análisis de las Herramientas Utilizadas para determinar la Rentabilidad.

Para realizar los análisis de rentabilidad es necesario el uso de herramientas como indicadores, asesorías y programas de software, en el siguiente grafico a continuación se observan cuáles son las más utilizadas por las peluquerías:

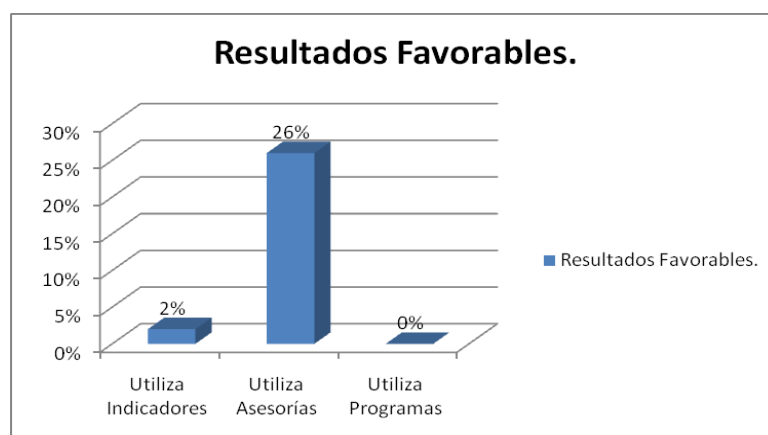


Gráfico 26

De las peluquerías que afirmaron realizar algún tipo de análisis para determinar la rentabilidad de su negocio el 26% utiliza las asesorías, el 2% utiliza los indicadores y ninguna utiliza programas (software), muchas de las peluquerías durante las encuestas a pesar de afirmar que realizan algún tipo de análisis para determinar si su negocio es rentable, al momento de indicar cuál de las herramientas utilizaba afirmaban que ninguna y la herramienta que decían utilizar era el criterio propio, lo que vuelve los resultados con ese tipo de criterios un poco empíricos y posiblemente no muestren una rentabilidad real.

Análisis de Aspectos que Impidan Cumplir con las Obligaciones.

Es de interés para el grupo investigador conocer si existen algunos aspectos que les impida cumplir puntualmente con las obligaciones a las peluquerías de Pereira y el AMCO.

A continuación se muestran los resultados encontrados en la investigación:

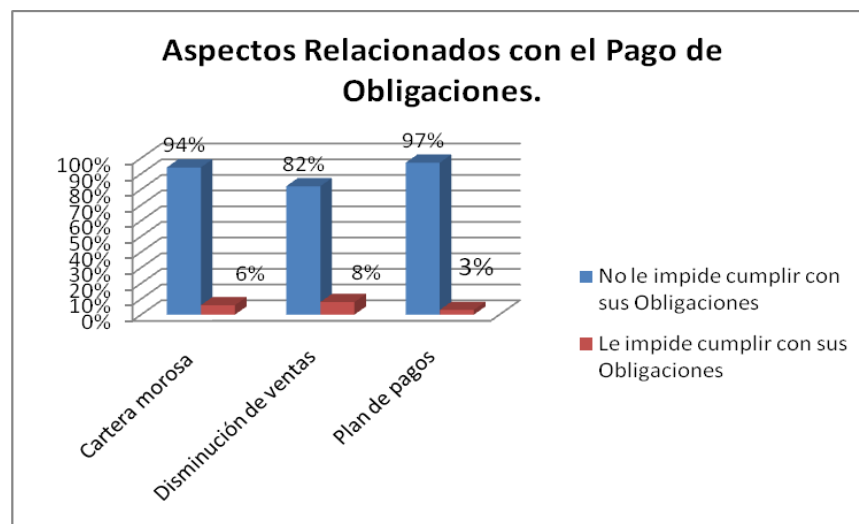


Gráfico 27

El 8% de las peluquerías encuestadas afirmo que la disminución en ventas le impide cumplir con sus obligaciones, el 6% de los encuestados afirmo que la cartera morosa le impide cumplir con las obligaciones y el 3% de las peluquerías afirmo que el plan de pagos le impide cumplir con sus obligaciones oportunamente.

A pesar de que algunas peluquerías encuestadas afirmaron en ocasiones no poder cumplir con sus obligaciones oportunamente, los resultados en general son positivos pues la gran mayoría de los encuestados afirmo que el plan de pagos (97%), la cartera morosa (94%) y la disminución en las ventas (82%) no les impide cumplir con sus obligaciones financieras oportunamente.

9.2.3 AREA CONOCIMIENTO (PERSONAS)

En la organización actualmente es fundamental el desarrollo del empleado no solo como persona sino en el ámbito laboral, y si es posible profesionalmente, es por ello que se ha creado la necesidad de brindar ambientes de conocimiento en donde el empleado pueda perfeccionar sus labores y en otro caso ascender en su trabajo, de tal manera que a pesar de tener empleo se preocupe por tener metas que le permitan ir más allá de lo que podría lograr, lo cual representa beneficio al empleador ya que es posible empoderar a sus empleados y hacer que estos tengan autonomía con el fin de optimizar los resultados, la motivación juega un papel muy importante para llegar a ello ya que hace que el empleado sienta que debe ser leal con la empresa para la cual trabaja ya que percibe que en realidad no solo los resultados son importantes sino la persona como tal.

Rango salarial promedio de los colaboradores

A continuación se realiza un análisis del rango salarial de las empresas enmarcadas dentro de la actividad Peluquería y otros tratamientos de belleza en Pereira y el área metropolitana centro occidente.

Mediante la investigación hecha a las peluquerías se encontraron los siguientes resultados de los rangos más comunes, los cuales se visualizan en el siguiente grafico:

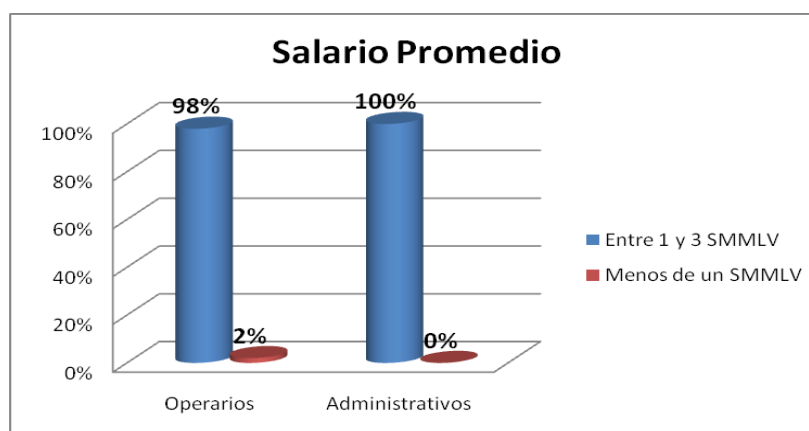


Gráfico 28

De lo anterior se puede inferir que de 100 establecimientos encuestados el 98% de los operarios en los establecimientos de peluquería y otros tratamientos de belleza devengan entre uno y tres salarios mínimos y solo un 2% devengan menos del mínimo, y por otro lado los cargos administrativos, devengan de igual modo entre 1 y 3 salarios mínimos en su totalidad. Se puede observar que para el cargo de directivos no aplica esta variable debido a que los establecimientos de este tipo no cuentan con colaboradores que desempeñen dicha labor.

Los resultados enmarcan el contexto actual donde los empleados no tienden a ganar más de 3 salarios mínimos a pesar de ser administrativos u operativos.

Aspectos para contratar un colaborador

A la hora de seleccionar personal es fundamental tener parámetros definidos con el fin de que las labores sean realizadas de manera adecuada, es por ello que se entrará a analizar la importancia de los siguientes parámetros para los empresarios en el siguiente gráfico:



Gráfico 29



Gráfico 30

Para la mayor parte de los administrativos de los establecimientos encuestados, es de vital importancia la experiencia, tanto en el nivel operativo como en el administrativo, seguido de la habilidad y por último el nivel educativo. En el análisis se encontró que el nivel educativo no es de mayor importancia para los gerentes de peluquerías, lo cual se debe a que es un trabajo de habilidad y experiencia que no requiere un nivel educativo elevado y muchas veces las personas que desempeñan este tipo de labor no cuentan ni con nivel básico de educación, lo cual no es un impedimento y se consideró como excepción en este sector.

Desarrollo de Programas:

Para contar con personal motivado, es fundamental desarrollar programas de inducción, capacitación o educación continua que permita el desarrollo y superación de los colaboradores, en este aspecto se encontró lo siguiente:

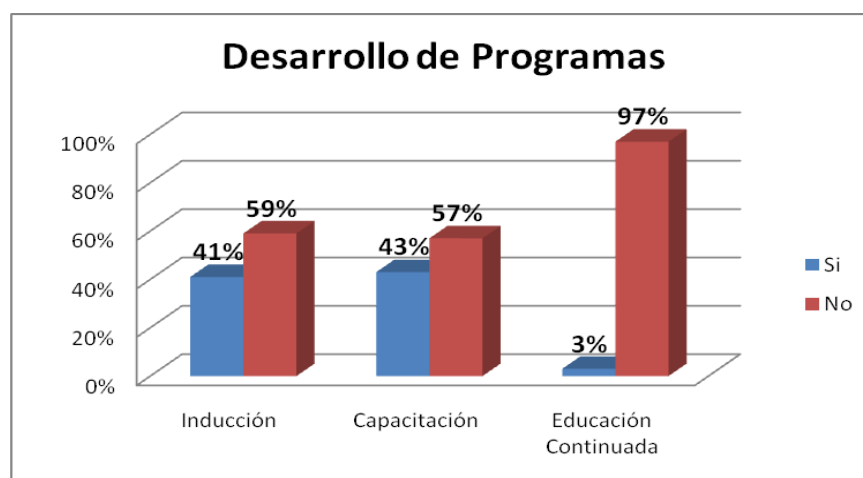


Gráfico 31

El nivel más bajo lo ocupa el desarrollo de programas de educación continuada, debido a que muchos de estos establecimientos consideran que el

trabajador debe correr por su cuenta con los gastos y demás de los programas de educación continuada según lo requiera debido a que en algunos casos son empleados bajo comisión que si desean obtener mayores ingresos deben desarrollarse individualmente, por otro lado se observa que los programas de capacitación e inducción se llevan a cabo en un nivel bajo. Se puede observar que en algunos casos la inducción se realiza con el fin de enterar al colaborador de sus labores. Por lo es posible afirmar que el 97% no realizan o desarrollan programas educación continuada, más del 50% no realizan capacitación y 59% no llevan a cabo programas de inducción.

Planes escritos realizados por la empresa:

Este tipo de planes permiten motivar al personal, con el fin de que sientan la necesidad de desarrollarse profesionalmente, aunque son más utilizados en empresas más organizadas con una parte administrativa más definida, sin embargo se muestran los resultados obtenidos a partir de las 100 encuestas realizadas a los establecimientos de tratamientos de belleza y peluquerías en el área metropolitana centro occidente a continuación:

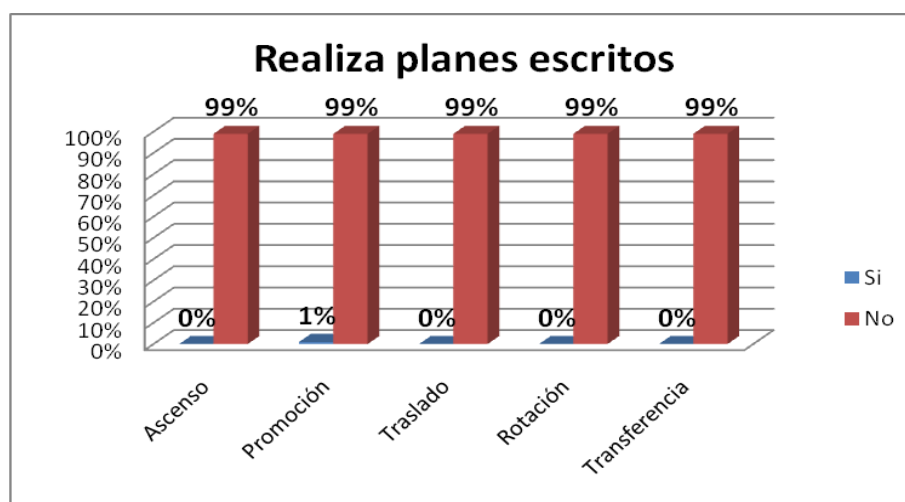


Gráfico 32

La gran mayoría de establecimientos no cuenta con planes escritos de ascenso, promoción, traslado, rotación y transferencia. Y solo un establecimiento manifiesta tener programas de promoción para sus empleados.

Plan de Incentivos

Los planes de incentivos se utilizan para motivar al trabajador a mejorar sus resultados en sus labores, por lo que juegan un papel fundamental en lo relacionado al manejo de personal y de algún modo de estrategia administrativa, a continuación se muestra el gráfico con los resultados obtenidos:

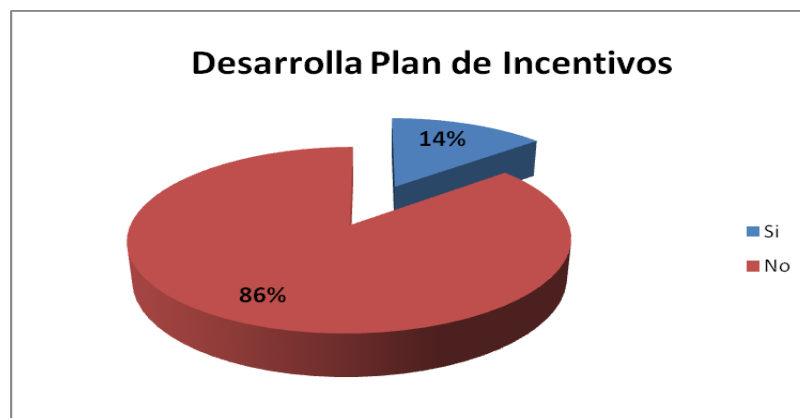


Gráfico 33

Del gráfico anterior se tiene que el 86% de los establecimientos encuestados no cuentan con plan de incentivos, lo cual indica que no existen planes que motiven al personal o que permitan hacer que el empleado pueda tener una meta mayor con respecto a su trabajo, aunque un 14% si cuenta con este tipo de planes que para este tipo de establecimientos consiste muchas veces en pago por comisión o porcentaje, lo cual hace que ha mayor número de clientes mayor dinero, también en algunos casos se presenta que al mejor del mes se le otorgue un incentivo, pero por lo que se puede ver no es muy común tener programas o planes de incentivos para el personal en este sector, según los resultados de la muestra.

❖ Cruces de variables

- **Tabla de contingencia tiene plan de incentivos * considera usted que sus trabajadores se identifican y son leales con la empresa para la cual trabajan**

En el entorno laboral se observó que algunos empleadores tienen para sus empleados programas de incentivos que pueden crear en sus empleados sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa para la cual trabajan, debido a que es probable que perciban interés por parte de su jefe sobre el bienestar de sus colaboradores, es por ello que aquí se presenta la relación de dichas variables, en la siguiente tabla:

Tabla 11: Empleados se identifican con la empresa vs Plan de incentivos

		considera usted que sus trabajadores se identifican y son leales con la empresa para la cual trabajan			Total
		NO	SI	No sabe/ no responde	
Tiene plan de incentivos?	NO	6	71	9	86

	SI	1	13	0	14
Total		7	84	9	100

Fuente: Los Autores.

De lo anterior se puede decir que el 86% de los 100 establecimientos encuestados no cuenta con plan de incentivos, y el 14% restante si cuenta con este tipo de plan.

En cuanto a los establecimientos que no cuentan con plan de incentivos, los que consideran que los trabajadores son leales con la empresa para la que trabajan corresponde a un 82%, y un 8% de la muestra consideran que no son leales con la empresa, y un 10% de estos establecimientos no sabe o no responde.

Con respecto a los establecimientos que cuentan con plan de incentivos, se puede observar que un 93% considera que los empleados son leales y un 7% considera que no lo son.

Por consiguiente en resultados generales se tiene que el 84% de 100 de los establecimientos encuestados en el área metropolitana considera que sus trabajadores son leales con la empresa para la que trabajan, el 7% no lo considera de esa manera, y el 9% no sabe o no responde. Y el 86% no cuenta con plan de incentivos y el 14% restante si tiene plan de incentivos para los empleados.

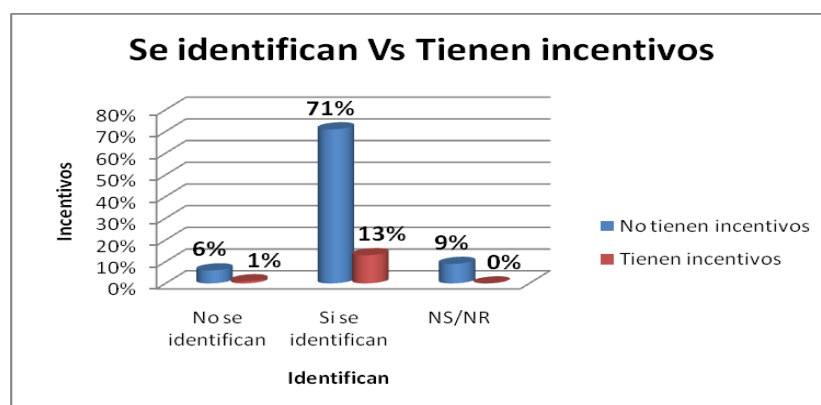


Gráfico 34

Se puede decir que las personas a pesar de que no cuentan con plan de incentivos se identifican y son leales con las empresas, y el identificarse con la empresa y ser leal con ella se puede deber más a las buenas relaciones y buen clima laboral que se presenta por lo que se ve la importancia de crear vínculos adecuados con los colaboradores.

Aspectos que se detectan en el entorno laboral (colaboradores):

En el entorno laboral es fundamental tener buenas relaciones interpersonales, aunque en este tipo de establecimientos se encontró aun mayor importancia en ello ya que el trabajo debe ser conjunto para obtener los resultados esperados

y la colaboración y el trabajo en equipo casi definen el éxito de la labor. Es por esto que a continuación se presentan los resultados de lo que consideran los gerentes, se percibe entre sus empleados:

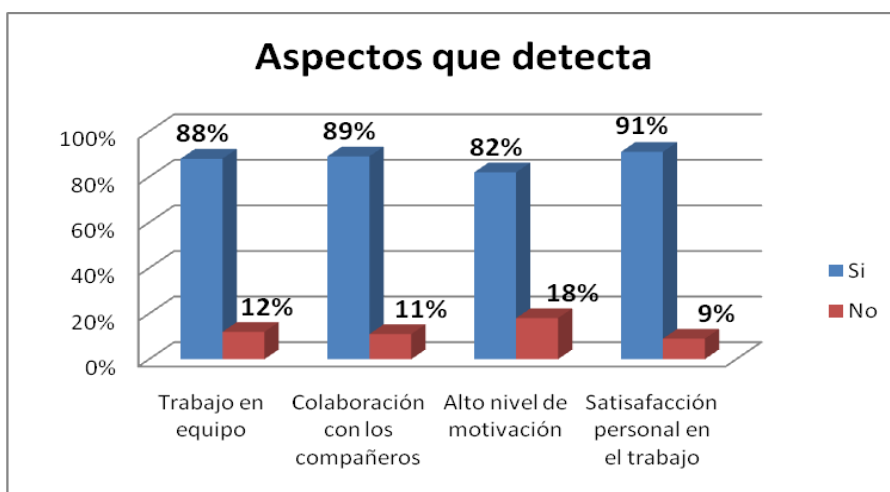


Gráfico 35

Según los resultados en la mayoría de establecimientos se percibe satisfacción personal en el trabajo y colaboración con los compañeros en un alto grado y en un grado un poco menor pero sin embargo significativo se da el trabajo en equipo y alto nivel de motivación, lo cual resulta ser favorable ya que estos aspectos en conjunto hacen que el lugar de trabajo sea agradable y adecuado para desarrollar las labores, lo cual sirve de motivación para el empleado y hace que se sienta parte de un grupo con apoyo en el que no solo se le exigen resultados sino que se le brinda solidaridad.

Evaluación del desempeño

Este aspecto es un indicador bastante útil ya que nos permite medir el nivel y la calidad del trabajo de los colaboradores, con el fin de optimizar los recursos y de hacer posible la toma de decisiones e implementación de estrategia para la mejora continua de los servicios. A continuación se esquematizan los resultados obtenidos:

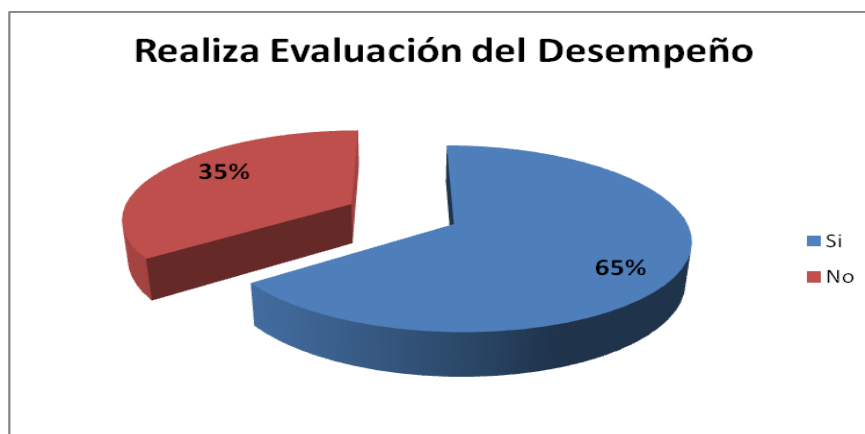


Gráfico 36

Es posible observar que el 65% de los gerentes de este tipo de establecimientos realizan periódicamente evaluación del desempeño con sus colaboradores y el 35%, no lo realizan lo cual muestra una tendencia a verificar la calidad del trabajo o la prestación del servicio que se esta llevando a cabo.

Evaluar frecuencia

En el siguiente gráfico se muestra como la totalidad de los establecimientos que manifiestan que realizan evaluación del desempeño periódicamente lo hacen mensualmente, lo cual es de gran beneficio ya que les es posible tener mayor control sobre las actividades desarrolladas por sus colaboradores. En algunos establecimientos consideran que es necesario supervisión diaria en este tipo de labor ya que es de mucha utilidad para conocer la calidad del trabajo de los colaboradores.

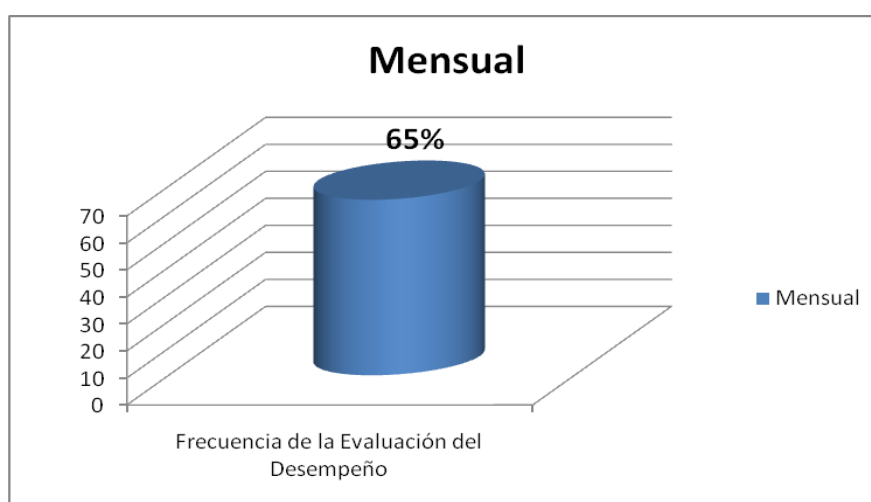


Gráfico 37

Programas con los que cuenta la empresa:

Contar con programas de medicina preventiva, seguridad industrial e higiene industrial es favorable ya que en las labores que se realizan en el quehacer diario nadie está exento de un accidente o algún tipo de percance por lo que se realiza el análisis de estas variables a continuación:

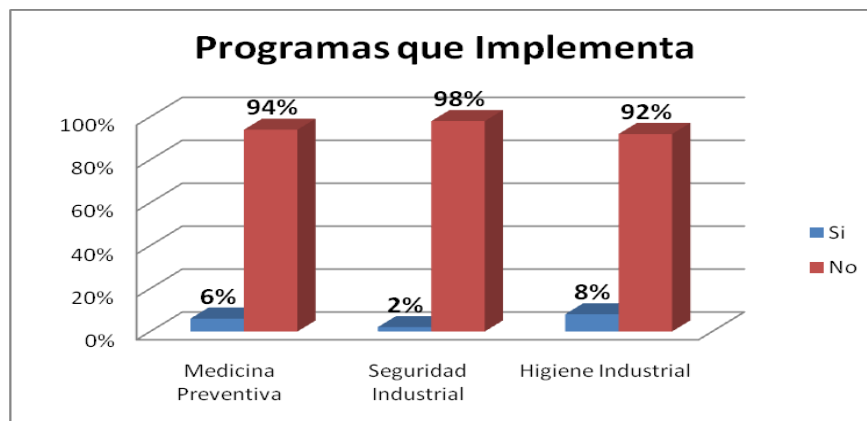


Gráfico 38

En el gráfico anterior se visualiza que la gran mayoría de los establecimientos no cuenta con ningún programa de este tipo, por lo que los colaboradores están desprotegidos en este sentido, a pesar de que no tienen mayor riesgo en su trabajo, y de igual manera son establecimientos que no cuentan con un área administrativa elaborada, por lo que los gerentes no tienen desarrollado ningún programa de medicina preventiva o seguridad e higiene industrial.

Programas de bienestar con los que cuenta la empresa:

Los programas de bienes o de promoción de la salud física y psicológica de los empleados, son fundamentales para dar apoyo al trabajador y correctamente diseñados y aplicados son elementos altamente motivadores y factores que sirve como incentivo para los colaboradores, y para producir un acercamiento de estos con la empresa. Por lo que los resultados al respecto se presentan a continuación en el siguiente gráfico:

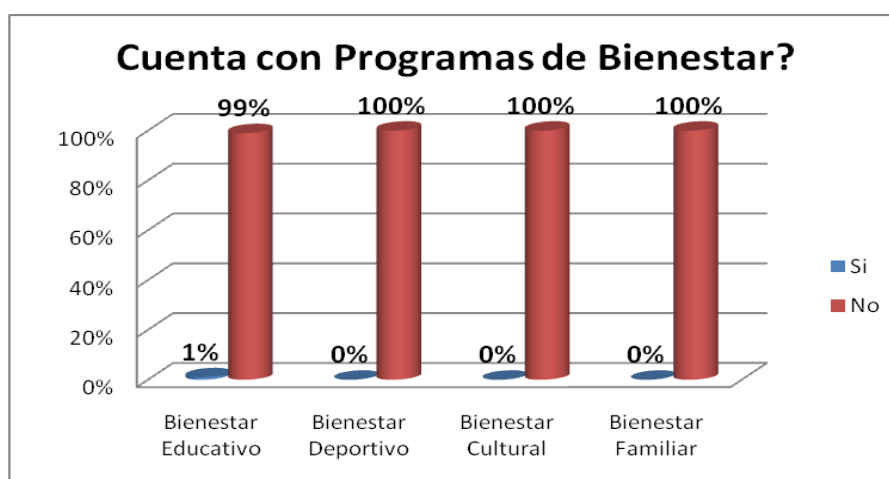


Gráfico 39

En los resultados se muestra que los programas de bienestar no presentan mayor acogida entre los administradores de este tipo de establecimientos, ya que de los cuatro solo uno se aplica en un solo establecimiento, por lo que es posible decir que no se presta mayor atención a programas de apoyo al empleado, lo cual se puede dar debido a que los colaboradores de las

peluquerías en general, muchas veces no son fijos y existen una alta rotación lo cual no permite que se desarrollen este tipo de programas.

9.2.4 AREA TECNOLOGÍA (PROCESOS)

En esta sección se aborda lo relacionado con la innovación y las nuevas tecnologías, y aspectos relacionados, y la capacidad de los establecimientos para tomar la tecnología y adecuarla rápidamente a la organización, y de igual modo permanecer en constante actualización, ya que actualmente se dan una gran variedad de cambios e innovaciones tecnológicas que deben implementarse con el fin de estar a la vanguardia y ser competitivos en el mercado. Por otro lado se abordan los procesos como un apoyo para la gestión del gerente con el fin de plasmar estrategias que permitan el buen desarrollo de las labores.

Definición de Elementos Organizacionales:

En la organización, se deben tener como mínimo aspectos definidos tales como misión, visión, valores, etc. Los cuales puedan consolidar y direccionar la gestión y el desarrollo de las actividades, con el fin de organizar, planear y control las diversas tareas a realizar y seguir un derrotero que haga posible alcanzar de manera optima las metas trazadas. Estos aspectos se presentan a continuación:

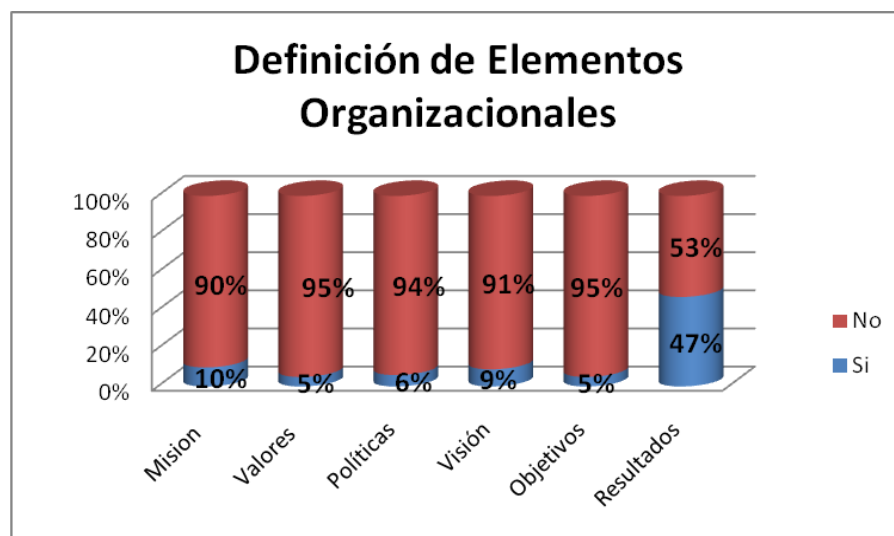


Gráfico 40

Con base en el gráfico anterior es posible inferir, que una minoría de los establecimientos encuestados, cuenta con un direccionamiento estratégico establecido, y que un mayor número de estos prefiere definir los resultados y con base en ello desarrollar la gestión administrativa.

Elaboración por escrito de manuales y organigramas:

Tener por escrito manuales y organigramas, es importante ya que se presentan las reglas de juego para los colaboradores y no hay forma de confundirse frente a la jerarquía o actividades establecidas para cada cargo, lo cual hace que se tengan estipulados todos los requisitos que deben cumplirse de manera clara y precisa con el fin de que se presente un adecuado desarrollo de cada cargo. Los resultados en lo relacionado a ello se muestran en el siguiente gráfico:

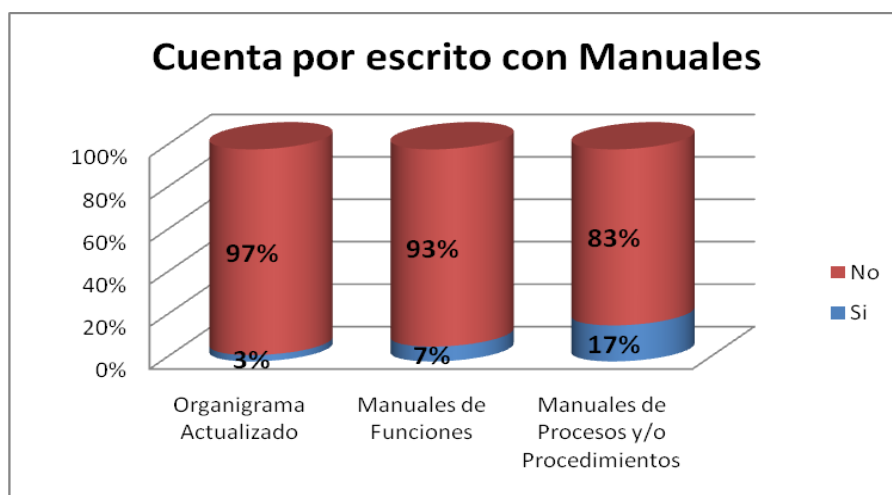


Gráfico 41

Se observa que una minoría de estos establecimientos, tienen establecidos por escrito aspectos como, organigrama actualizado, manuales de funciones y manuales de procesos y procedimientos, sin embargo este último es el que se encuentra más a menudo desarrollado en este tipo de organización, aunque los gerentes de este subsector no muestran mayor interés por llevar a cabo este tipo de documentos y manifiestan que al no haber un número elevado de cargos el organigrama es sencillo y es bien sabido quienes son los jefes, por otro lado las actividades, tradicionalmente las tienen claras todos los colaboradores.

Uso promedio equipos:

Tener en cuenta el uso en promedio de los equipos que diariamente se utilizan en la organización es fundamental para tener un control, tanto de mantenimiento como de la inversión necesaria con relación a este aspecto con el fin de mantener la calidad y eficiencia del servicio. Por lo que se muestran los resultados en la siguiente gráfica:

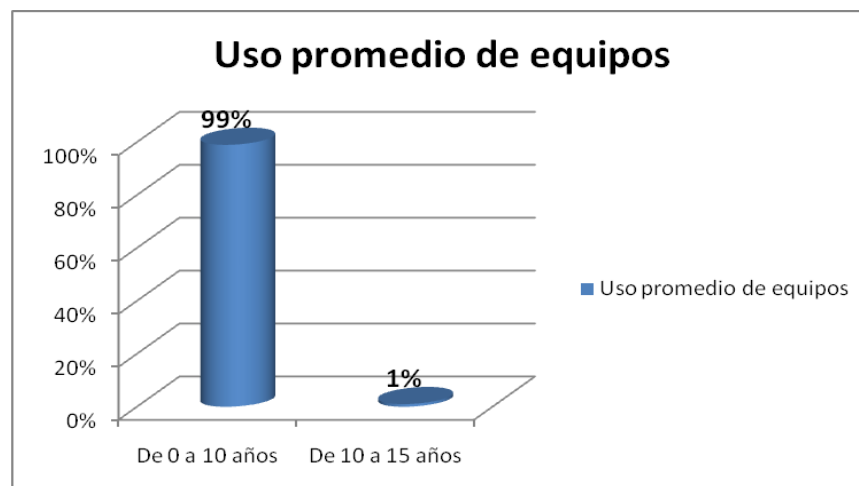


Gráfico 42

El uso promedio de los equipos en los establecimientos en mercados en actividades de tratamientos de belleza y peluquerías, en el área centro occidente, se encuentra entre 0 a 10 años de uso de los equipos y tan solo un establecimiento con uso en promedio de sus equipos de mas de 10 años, esto debido a que en este tipo de establecimientos los utensilios y equipos utilizados tienen relativamente menor vida útil por lo que se debe cumplir con normas de higiene y salubridad, lo cual hace que se deba hacer un cambio periódico del equipo. Además tener equipos antiguos puede retrasar los tiempos de atención y disminuir la calidad del servicio.

Relaciones existentes de las empresas:

Las relaciones entre compañías, son de gran ayuda puesto que en algún momento la organización puede requerir un préstamo o alianzas con empresas del mismo sector con el fin de beneficiarse mutuamente, de igual manera es probable que se llegue a solicitar algún tipo de subsidios o ayudas del gobierno con el fin de expandir la organización, por lo cual es de vital importancia contar con el apoyo de otras entidades y permanecer enterado de las alianzas que surgen y los decretos que pueden favorecer el desarrollo de los establecimientos.

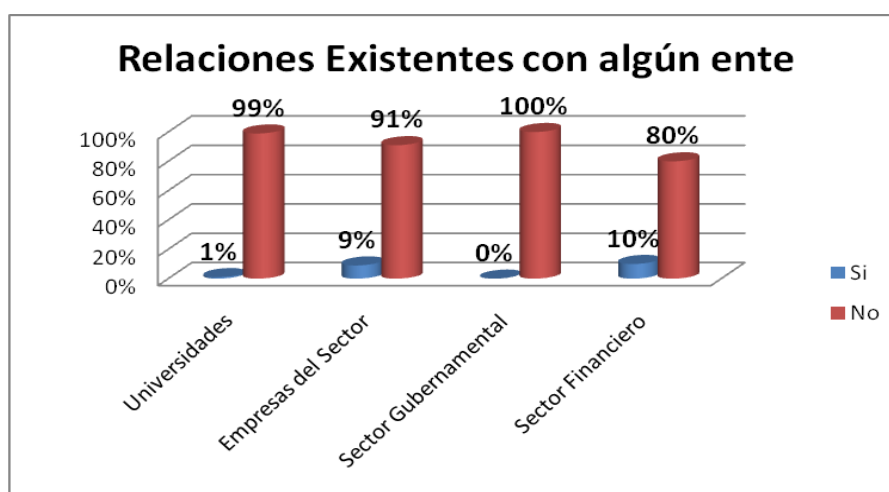


Gráfico 43

En cuanto a los resultados de las relaciones existentes entre las empresas, los resultados muestran que no es común para los establecimientos de este tipo relacionarse con universidades o con el sector gubernamental, sin embargo algunas tienen relación con empresas del mismo sector o con el sector financiero pero no son resultados significativos, es posible que las empresas no tenga esa cultura o no conozcan la manera de entablar este tipo de relaciones, lo cual podría ser de mucha utilidad.

Empresas realizan cambios innovadores:

En la actualidad la innovación se tomó una gran parte de los esfuerzos de todas las organizaciones en su afán por ser competitivas y contar con elementos que le den valor agregado a su labor, por lo que es un área que se ha vuelto tan importante como la financiera ya que día a día la demanda exige nuevos y mejores productos y servicios con el fin de satisfacer todas las necesidades de los clientes.



Gráfico 44

Las empresas que realizan cambios innovadores en sus productos y/o servicios alcanzan el 52% y el 48% no lo hacen, lo cual es una cifra negativa ya que la mayor parte de establecimientos debe interesarse por mejorar e innovar sus productos y/o servicios y tener políticas de mejoramiento continuo con el fin de que pueda permanecer en mercado y desarrollarse con el fin de ser competitiva.

Nivel de mejora de bienes y/o servicios:

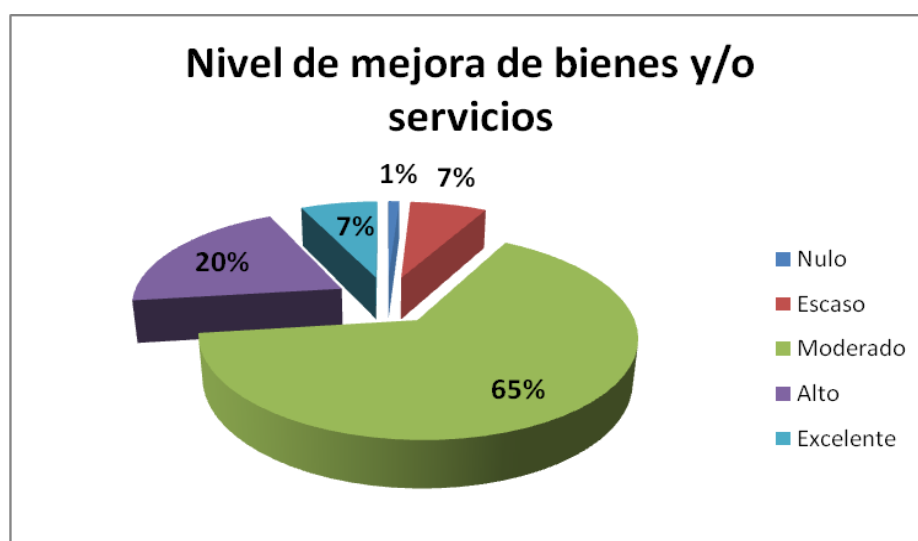


Gráfico 45

El 65% considera que tiene un nivel moderado de mejora de bienes y/o servicios, un 20% un nivel alto, el 7% excelente, y de igual modo escaso, y el 1% nulo.

Cambios Tecnológicos:

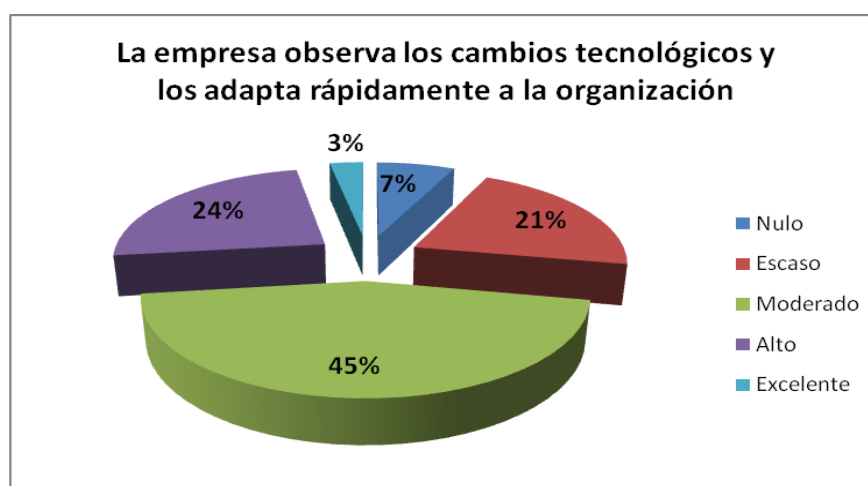


Gráfico 46

En cuanto a los cambios tecnológicos el 45% considera que tiene un nivel moderado, el 24% un nivel alto, el 21% escaso, el 7% nulo y el 3% excelente.

Adquisición y mejora de sistemas de gestión:

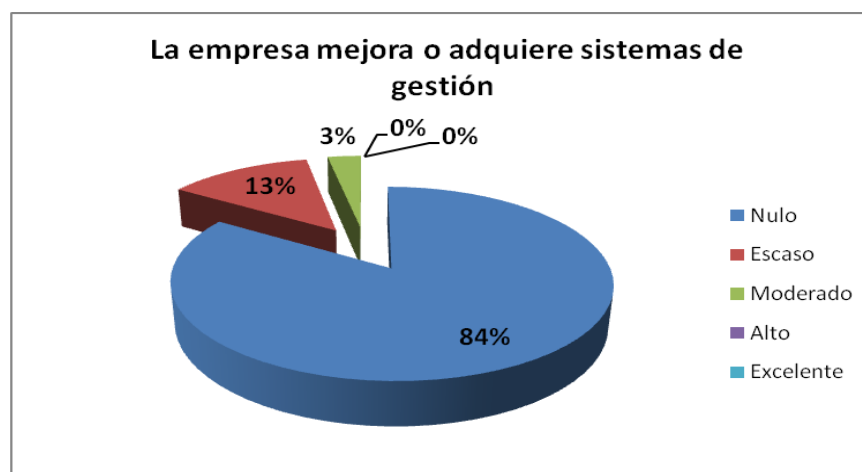


Gráfico 47

Con respecto al nivel de mejora o adquisición de sistemas de gestión, el 84% considera que tiene un nivel nulo, el 13% escaso, el 3% moderado, y ninguno manifiesta tener un nivel alto o excelente.

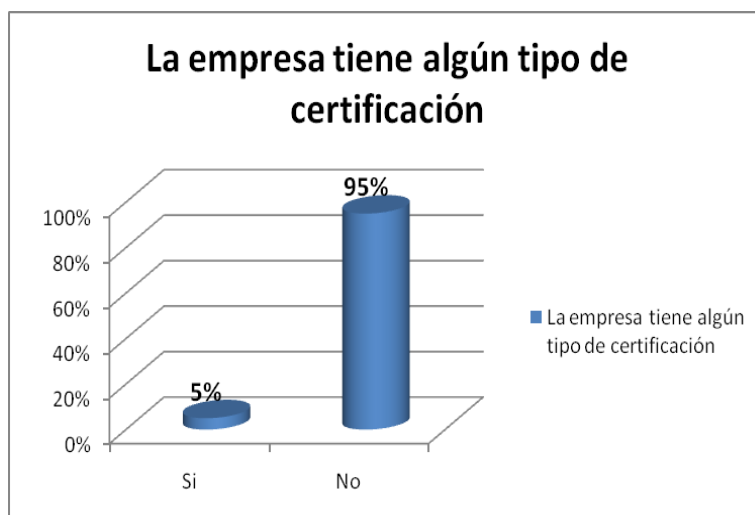


Gráfico 48

El 5% tiene algún tipo de certificación y el 95% no cuenta con ningún tipo de certificación.

Manejos de residuos sólidos y líquidos:

El manejo adecuado de residuos sólidos es fundamental ya que en este tipo de establecimientos los materiales que son utilizados podrían perjudicar el medio ambiente y a las personas, los resultados sobre este aspecto se muestran en la siguiente gráfica:



Gráfico 49

Como se observa, el 99% de los establecimientos manifestaron implementar el manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos, y tan solo un 1% expresó lo contrario, por lo que es una variable que al parecer se maneja adecuadamente.

9.3 ANÁLISIS DE LOS ESTILOS PERSONALES

9.3.1 Orientación Humanista.

La orientación humanista se enfoca en el talento humano que hace parte de la organización, se tratan aspectos como la selección de personal, motivación, capacitación y administración de los anteriores aspectos y demás relacionados con la orientación humanista.

Importancia de la Selección del Personal.

La selección de personal es un aspecto que debe tomarse muy seriamente por las empresas especialmente las del sector servicio pues son las personas quienes tienen un contacto directo con los clientes.

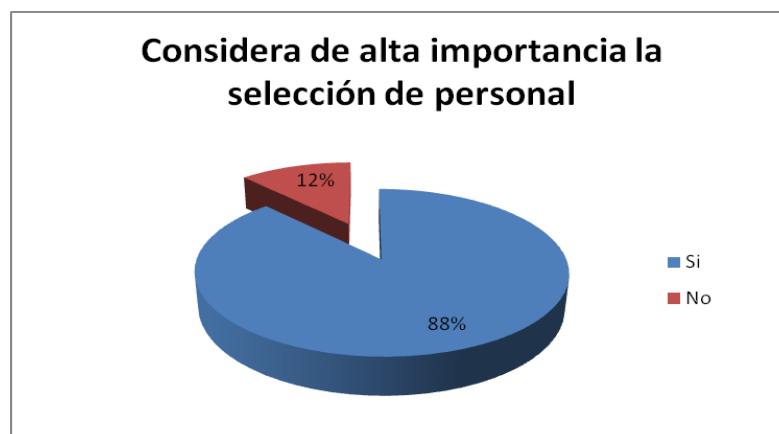


Gráfico 50

Según los resultados obtenidos se puede decir que el 88% de las peluquerías considera de alta importancia la selección de personal y el 12% no considera de alta importancia la selección de personal. Los resultados hallados en este ítem son positivos ya que la gran mayoría de las peluquerías considera que la selección de personal es muy importante.

El hecho de que las peluquerías consideren que la selección de personal es altamente importante nos puede indicar que estas están preocupadas y en la búsqueda de tener personal idóneo en la prestación de los servicios y todo esto con el fin de tener a sus clientes satisfechos y fieles a su establecimiento.

Mecanismos que son Considerados Importantes para Estimular el Personal.

Contar con personal motivado se convierte para las empresas en una garantía de calidad en el servicio, ya que como bien es conocido la motivación es el motor interno de las personas, es lo que los impulsa a querer realizar bien su trabajo, es por eso que se hace necesario implementar mecanismos que estimulen el personal. A continuación se presentan aquellos mecanismos que son utilizados por las peluquerías en Pereira y su AMCO:

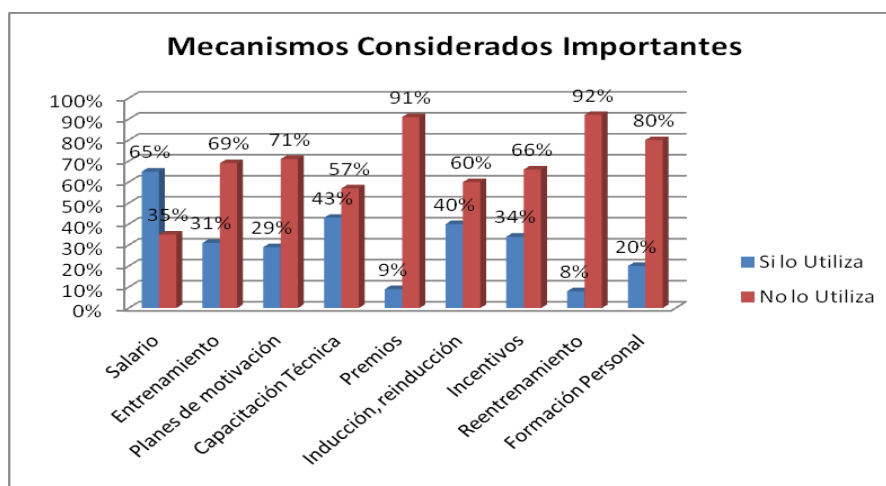


Gráfico 51

El mecanismo más utilizado según las peluquerías encuestadas para estimular al personal en el sector de las peluquerías es el salario pues un 65% lo considera importante, el segundo mecanismo que las peluquerías consideran importante para estimular a su personal es la capacitación técnica con un 43%, en tercer lugar aparece la Inducción y la re inducción considerado importante por el 40% de los encuestados, posteriormente aparecen los incentivos (34%), entrenamiento (31%), los planes de motivación (29%) y posteriormente se encuentran los planes de formación personal.

Los mecanismos que son considerados menos importantes para motivar y estimular al personal son el reentrenamiento que es considerado un mecanismo importante por el 8% de los encuestados y los premios que son considerados importantes por el 9% de los encuestados.

Los resultados encontrados en los mecanismo de estimulación son aceptables, pues algunos mecanismos tienen porcentajes elevados como es el caso de el salario y en un nivel más bajo la capacitación técnica, pero algunos como los

incentivos y los premios que son muy importantes a la hora de estimular el personal presentan porcentajes de aceptación entre la peluquerías muy bajos, al igual que aspectos como el entrenamiento y el reentrenamiento los cuales presentan bajos porcentajes entre las peluquerías de Pereira y su AMCO, se aconseja a las peluquerías la implementación de mecanismos como los incentivos, premios, entrenamiento y reentrenamiento con el fin de motivar a su personal.

Información acerca de los Colaboradores.

Es importante para las empresas contar con información actualizada de cada uno de sus colaboradores con respecto a nivel académico, estado civil, intereses personales, numero de hijo y tiempo en la empresa. A continuación se presenta la información encontrada en la investigación:

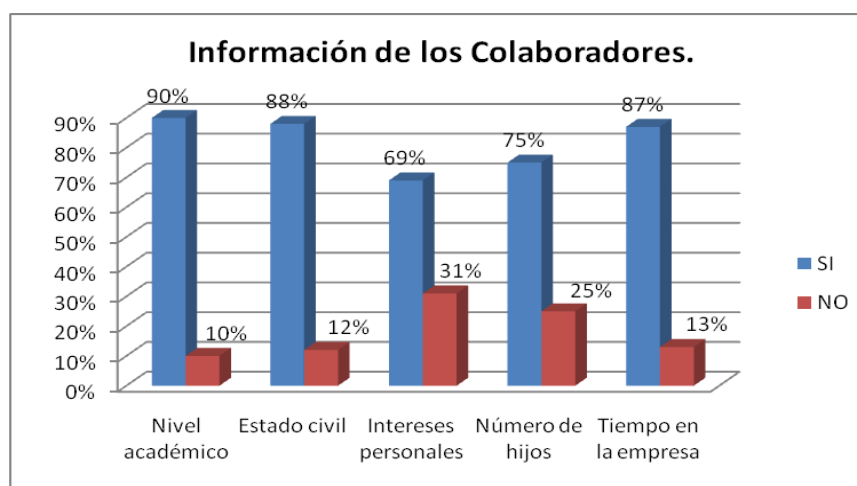


Gráfico 52

El aspecto más conocido por parte de los jefes de sus colaboradores es el nivel académico (90%), seguido el estado civil (88%), después se tiene el tiempo en la empresa(87%), el número de hijos (75%) y el aspecto menos conocido son los intereses personales(69%).

Los resultados en general son positivos, aunque se recomienda que los jefes que no cuentan con información en los aspectos nombrados se interesen por conocer esa información, ya que se puede mejorar la comunicación y clima organizacional en la peluquería.

Programas de Capacitación.

Los planes de capacitación son indispensables para que en la actualidad las empresas sean realmente competitivas, estos planes de capacitación parten inicialmente de todas aquellas necesidades o falencias de formación a nivel técnico, de desarrollo y crecimiento personal y salud del los colaboradores de la organización. Un personal capacitado es un personal que cumple y satisface las expectativas tanto del cliente, como de la organización y expectativas propias.

En el siguiente grafico se presenta la información encontrada en la investigación con respecto a los planes de capacitación:

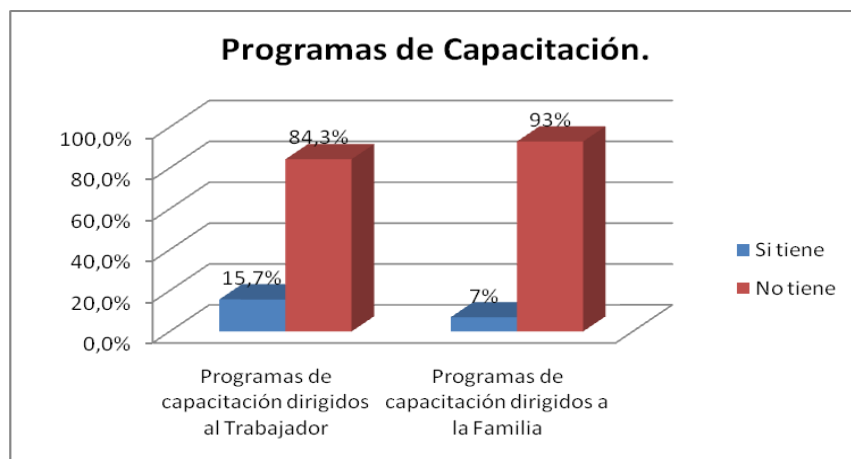


Gráfico 53

El 84.3% de las peluquerías no cuenta con programas de capacitación para los colaboradores a nivel técnico, crecimiento y desarrollo personal ni a nivel de salud y tan solo un 15.7% de las peluquerías implementa estos programas en beneficio de los colaboradores.

Por otra parte un 93% de las peluquerías no cuenta con programas de capacitación para las familias de los colaboradores y tan solo un 7% de las peluquerías cuenta con dichos programas.

Empoderamiento de los Colaboradores.

El empoderamiento se refiere a como las organizaciones dan poder y autonomía a las personas que la conforman, siendo escuchadas sus opiniones por parte de jerarquías más altas.

En el siguiente grafico presenta la información de las peluquerías referente a cuáles son las acciones específicas con las que empoderan a sus colaboradores:

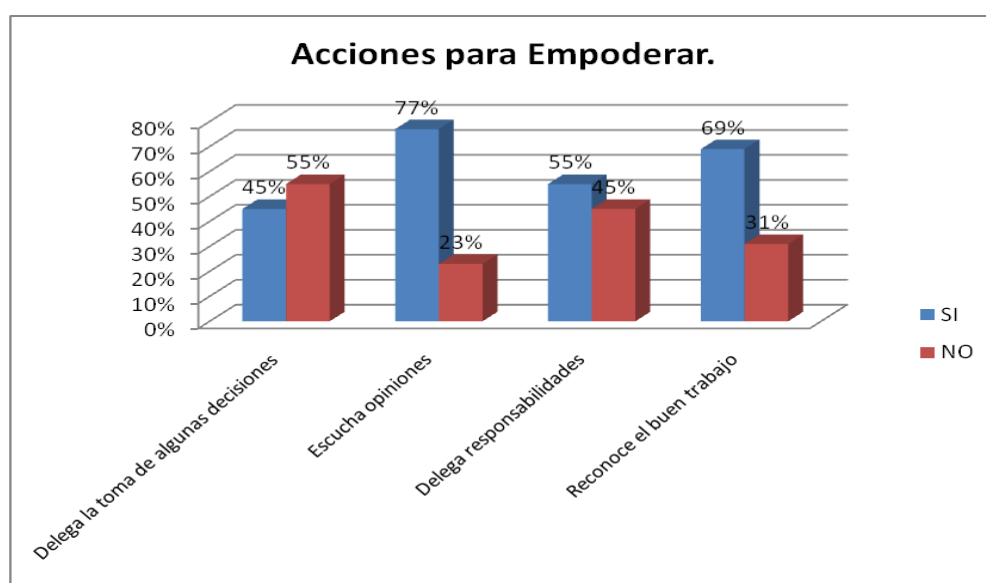


Gráfico 54

La acción con la que mas empoderan a sus colaboradores la peluquerías de Pereira y su AMCO es el escuchar opiniones (77%), en el segundo lugar se encuentra el reconocer el buen trabajo (69%), y posteriormente se encuentra delegar la toma de algunas decisiones (55%) y el delegar responsabilidades (55%).

Los resultados de empoderamiento de colaboradores hecho por las peluquería es favorable en cuanto al escuchar opiniones y reconocer el buen trabajo, pero los resultados del delegar la toma de decisiones y el delegar responsabilidades son bajos, lo anterior indica que las peluquería de Pereira y su AMCO tienen una especie de centralización en cuanto a la toma de decisiones y responsabilidades, se recomienda trabajar en ese aspecto pues el delegar decisiones y responsabilidades hace que la organización sea más flexible y que el personal se sienta parte de ella.

Negociación de Políticas y Normas de la Empresa.

Para las personas es muy importante trabajar en una empresa en la cual sientan que sus inquietudes, expectativas e intereses son escuchados, buscan una empresa flexible, que no se limite por lo que está estipulado previamente y que por el contrario vea en sus inquietudes oportunidades de mejoramiento en las políticas y normas.

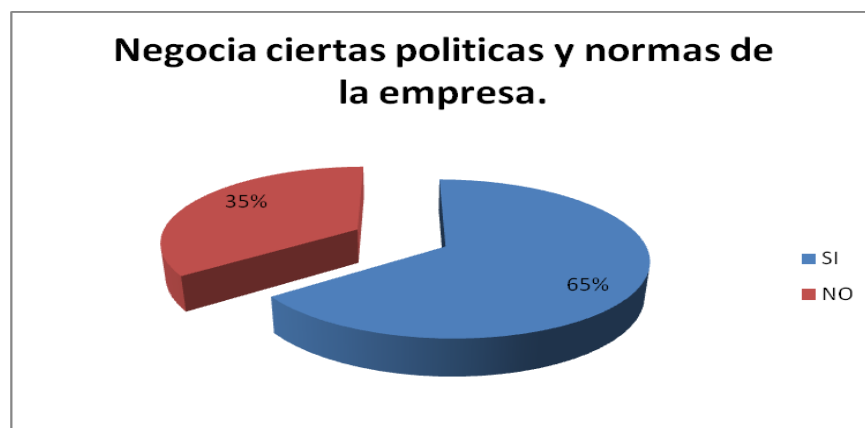


Gráfico 55

Los resultados de la investigación nos muestran que el 65% de las peluquerías de Pereira y su AMCO dan la posibilidad de negociar ciertas políticas y normas de la empresa, mientras que el 35% de las peluquerías no da la posibilidad de negociar las políticas o normas.

Trabajadores Leales.

Para una empresa es totalmente indispensable el contar con personal con el que se sienta que puede confiar, que estarán cuando se le necesiten y que se identifican con la empresa.



Gráfico 56

El 84% de las peluquerías considera que sus trabajadores son leales y se identifican con la empresa para la cual trabajan y un 16% de las peluquerías afirma que no considera que sus trabajadores sean leales.

Dentro de las razones expresadas por las peluquerías que consideraban que sus trabajadores no son leales están las siguientes:

- A mejores Salarios se van.
- Cada uno tiene sus propios intereses o son egoístas.
- Son incumplidos y frecuentemente no asisten al trabajo.

Es preocupante el hecho que algunas peluquerías sientan que sus colaboradores no son leales, ni se identifican con la peluquería, pues es de vital importancia que aquellas personas que dirigen la organización puedan confiar en sus empleados, para tener un clima y una cultura organizacional adecuadas.

Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo es una de las estrategias implementadas actualmente por las organizaciones con el fin de fomentar en su personal la colectividad, amistad, equidad e integración del personal, como también su puede lograr beneficios empresariales como lo son el aumentar la calidad del trabajo, se fortalece el espíritu colectivista y se incrementa el compromiso y lealtad de los colaboradores hacia la organización, las personas aprenden de los conocimientos y experiencias de los demás, nuevas ideas para enfrentar los retos del entorno.²²

²² Trabajo en equipo, (Citado 14 de Agosto de 2010), versión html, Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo

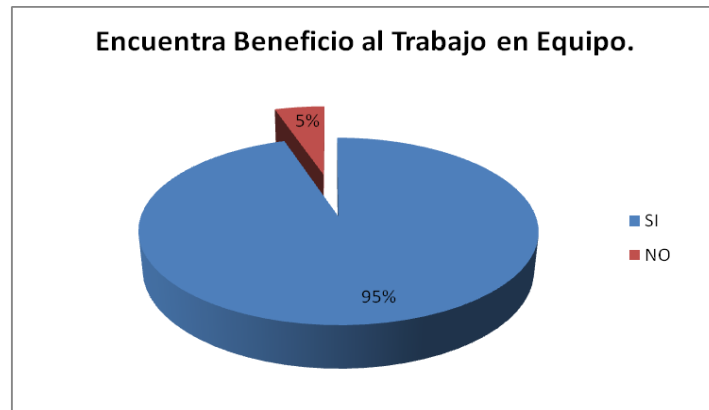


Gráfico 57

De los resultados de las encuestas se puede decir que un 95% de las peluquerías identifica en su personal trabajo en equipo y un 5% no identifica en su personal trabajo en equipo. Estos resultados son muy favorables e indican que muy posiblemente los colaboradores de las peluquerías trabajan a gusto con sus compañeros y jefes.

Estilos de Administración

A continuación se muestran los resultados obtenidos por las encuestas, es decir; las respuestas a la pregunta ¿Cómo definiría su estilo de administración? Por parte de las peluquerías de Pereira y su área metropolitana centro occidente:

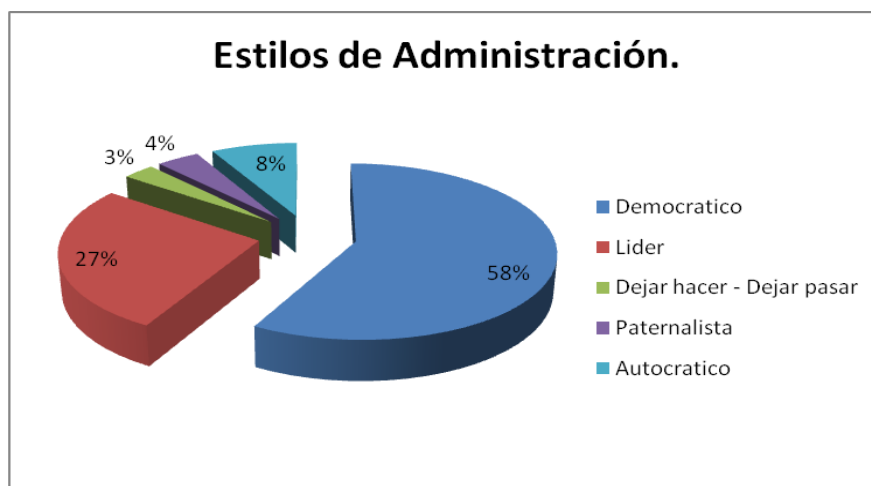


Gráfico 58

Según los resultados encontrados un 58% de los dirigentes o administradores de las peluquerías consideran que su estilo de administración se caracteriza por ser democrático, el 27% de las peluquerías afirma que su estilo administrativo se caracteriza por el liderato, un 8% considera que su estilo de administración es autocrático, el 4% cree que su estilo de administración es paternalista y el 3% restante considera que su estilo administrativo se caracteriza por el dejar hacer y el dejar pasar.

9.3.2 Análisis orientación tecnocrática

En este numeral se desarrollarán los análisis referentes a la orientación tecnocrática y gestión hecha de esta orientación por parte de las peluquerías de Pereira y su AMCO.

Tecnología y Procesos

El uso de tecnologías modernas y la implementación de los procesos hacen parte de la orientación tecnocrática, para algunas empresas es de gran provecho la utilización de las tecnologías y de los procesos, para otras no tanto, pero el denominador común es que las empresas actualmente necesitan un poco de esos dos elementos con el fin de optimizar sus labores.

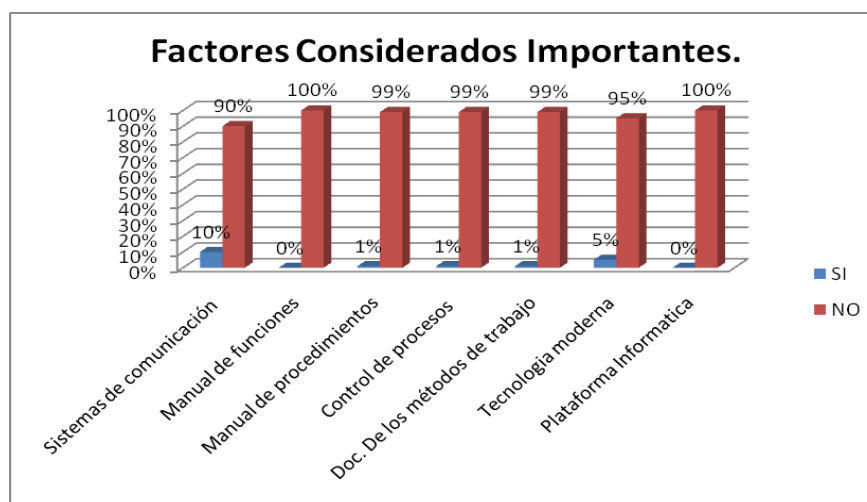


Gráfico 59

En el gráfico anterior se es posible visualizar los resultados obtenidos en las peluquerías de Pereira y su AMCO, analizando dichos resultados podemos decir que la gran mayoría de las peluquerías no cuenta y utiliza con tecnología como los sistemas de comunicación (internet, fax, conmutador), pues solo un 10% de las peluquerías considera importante y utiliza los sistemas de comunicación, la tecnología moderna es utilizada y considerada importante solo por el 5% de las peluquerías, por otra parte los manuales de procedimientos, el control de procesos y los documentación de los métodos de trabajo son utilizadas y consideradas importantes por solo un 1% de las peluquerías, finalmente ninguna de las peluquerías encuestadas considera importante y a la vez utiliza los manuales de funciones.

Los resultados encontrados muestran que las peluquerías de Pereira y su AMCO no se interesan en gran medida por las tecnologías y los procesos.

9.3.3 Orientación Planificadora y Toma de Decisiones

Este estilo personal básicamente se basa en la manera como enfrentan los problemas los gerentes y la forma de tomar decisiones con el fin de llevar a cabo de manera adecuada la gestión administrativa.

Aspectos importantes para la gerencia:

Se identifican los aspectos que los gerentes de este tipo de establecimientos consideran importantes para desarrollar en la administración de la organización, los resultados se muestran a continuación:

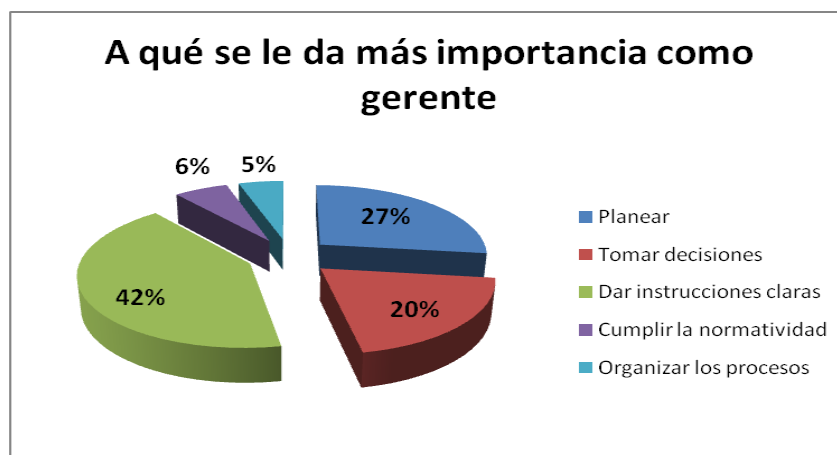


Gráfico 60

El 42% de los gerentes de los establecimientos encuestados le dan mayor importancia a dar instrucciones claras, lo cual es razonable al ser un sector donde los colaboradores deben tener habilidades y destrezas, y deben prestar el servicio conforme el cliente lo desee, por lo que el gerente debe saber como dar instrucciones claras de manera que se entienda el mensaje y se transmita adecuadamente con el fin de suplir las necesidades de la mejor manera, por otra parte el 27% le da mayor importancia a planear, el 20% le da mayor importancia a tomar decisiones, el 6% a cumplir la normatividad y el 5% a organizar los procesos.

- **Tabla de contingencia a que le da usted más importancia como gerente VS ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año:**

Uno de los aspectos fundamentales a la hora de comenzar a desarrollar un proyecto es identificar el direccionamiento con el que se llevara a cabo el desarrollo del mismo, por lo que se debe evaluar si la forma de gerenciar es la adecuada comparando los criterios con el cumplimiento del nivel de ventas para el ultimo año.

Tabla 12: Nivel de ventas proyectado vs Aspecto importante para planear.

	Ha cumplido con el nivel de Vtas. proyectado para el año		Total
	SI	NO	
A qué le da usted más importancia como gerente?			
- planear	23	4	27
- tomar decisiones	12	8	20
- Dar instrucciones claras	34	8	42
- Cumplir la normatividad	4	2	6
- Organizar los procesos	4	1	5
Total	77	23	100

Fuente: Los Autores.

La tabla anterior nos muestra que de los 100 encuestados los que dan mayor importancia a planear corresponde a un 27%, a tomar decisiones 20%, a dar instrucciones claras un 42%, a cumplir la normatividad un 6% y a organizar los procesos un 5%.

De los que consideran que planear se le da mayor importancia el 85% ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año y el 15% no lo ha hecho.

De los que le dan mayor importancia a tomar decisiones el 60% ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año y el 40% no lo ha hecho.

De los que dan mayor importancia a dar instrucciones claras el 81% ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año y el 19% no lo ha hecho.

De los que dan mayor importancia a cumplir la normatividad un 67% ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año y el 33% no lo ha hecho.

De los que dan mayor importancia a organizar los procesos el 80% ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año y el 20% no lo ha hecho.

En general el 77% de los establecimientos ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año y el 23% restante no lo ha hecho.

Por lo tanto, se observa que la mayoría de los gerentes de este tipo de establecimientos, prefieren direccionar la organización a través de dar instrucciones claras, lo cual al parecer ha dado resultados satisfactorios ya que una minoría de los que tomaron esta decisión no han cumplido con el nivel de

ventas proyectado para el año, seguido de planear, que también es un aspecto al cual se le presta mayor importancia a la hora de gerenciar estos establecimientos, lo cual también arroja resultados satisfactorios en la mayoría de encuestas que seleccionar planear como aspecto importante con respecto al nivel de ventas. A continuación se presenta el gráfico explicativo:

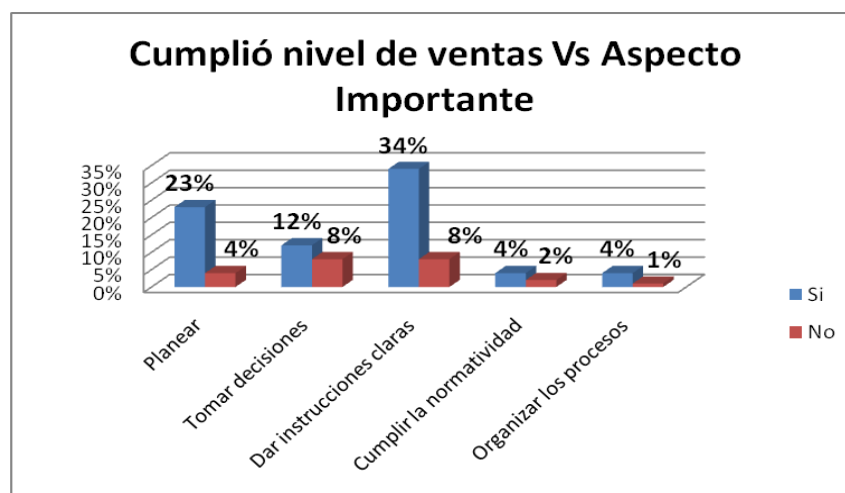


Gráfico 61

Conocimiento actualizado del sector en el ámbito nacional y/o internacional:

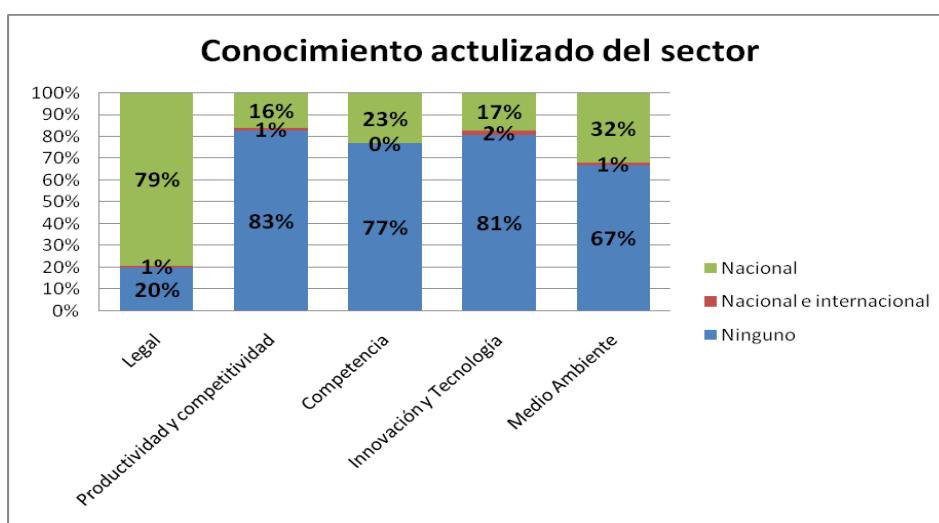


Gráfico 62

Se encontró que el aspecto en el cual se tiene mayor conocimiento actualizado en el ámbito nacional es el legal con un 79%, seguido del aspecto ambiental con un 32%, los demás aspectos como son productividad y competitividad, innovación y tecnología y competencia no son aspectos muy conocidos por los gerentes de este tipo de establecimientos.

Procesos actualizados de la empresa:

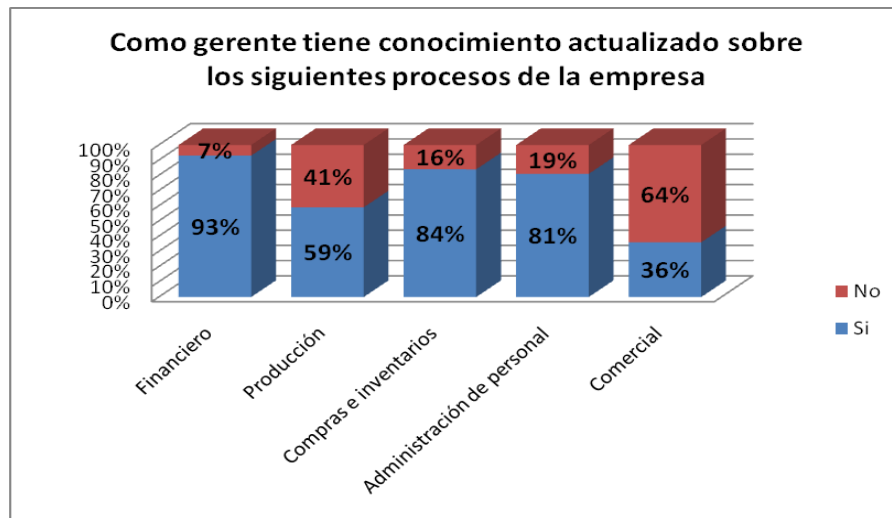


Gráfico 63

En cuanto a los procesos de la empresa se observa que en el que mas tienen conocimiento actualizado los gerentes es en los financieros un 93%, seguido de las compras e inventarios con un 84%, y la administración de personal con un 81%, en los procesos de producción y comercial se tiene un porcentaje mas bajo de conocimiento de 59% y 36% respectivamente.

Importancia al momento de planear:

Este aspecto es fundamental para identificar en que se basan los gerentes para planear y llevar a cabo la gestión administrativa, a continuación se presenta gráfico explicativo:

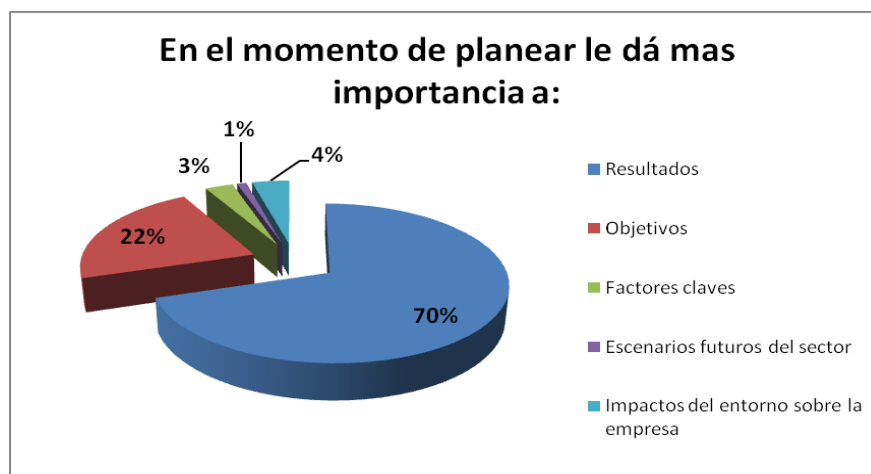


Gráfico 64

Se tiene que el 70% le dan mayor importancia a los resultados, seguido del 22% que le da mayor importancia a los objetivos y se observa que tanto los factores claves, los escenarios futuros del sector como los impactos del entorno sobre la empresa presentan resultados bajos.

Lo cual indica que los resultados son lo más importante para los gerentes de este tipo de establecimientos y los objetivos propuestos en un periodo determinado.

Importancia de certificación de procesos y/o productos:

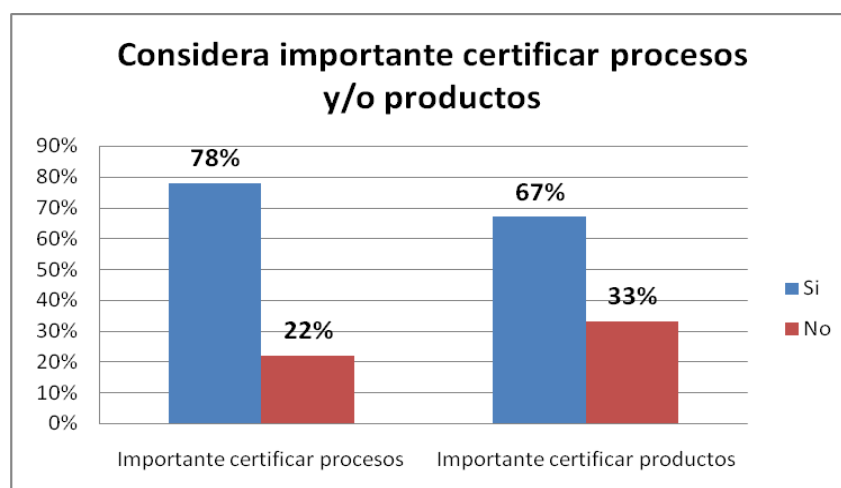


Gráfico 65

Los resultados indican que para el 78% de los gerentes de los establecimientos encuestados es importante certificar procesos, y el 67% considera que certificar productos es importante.

9.3.4 Orientación Hacia las Normas y Reglamentos

Consideración de las normas y reglamentos por parte de los gerentes

Las normas y reglas que rigen cada una de las áreas del mercado, son fundamentales para llevar por buen cauce la gestión administrativa, es por esto que a continuación se presentan los resultados relacionados a este aspecto:

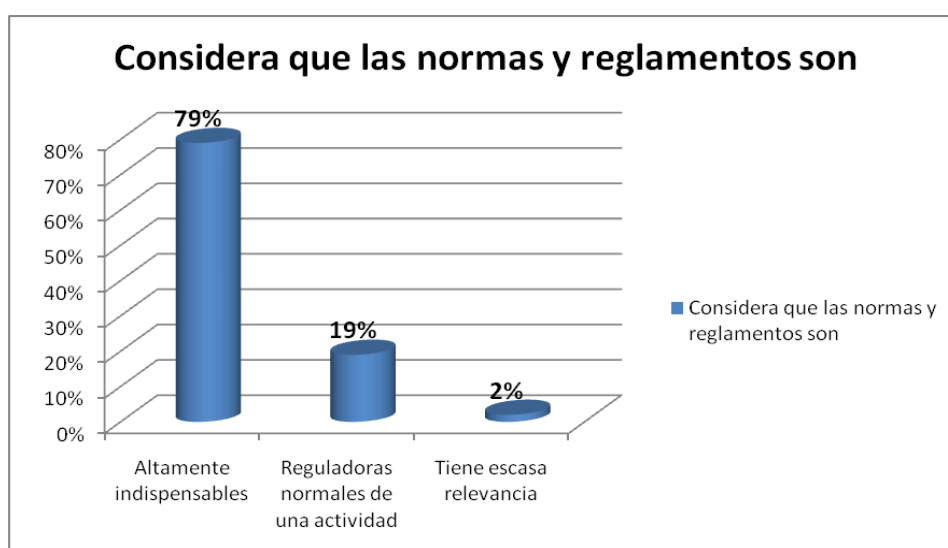


Gráfico 66

Para el 79% las normas y reglamentos son altamente indispensables, para el 19% son reguladoras normales de una actividad y para el 2% restante tienen escasas relevancia.

Establecimiento de jerarquías y conductos regulares:

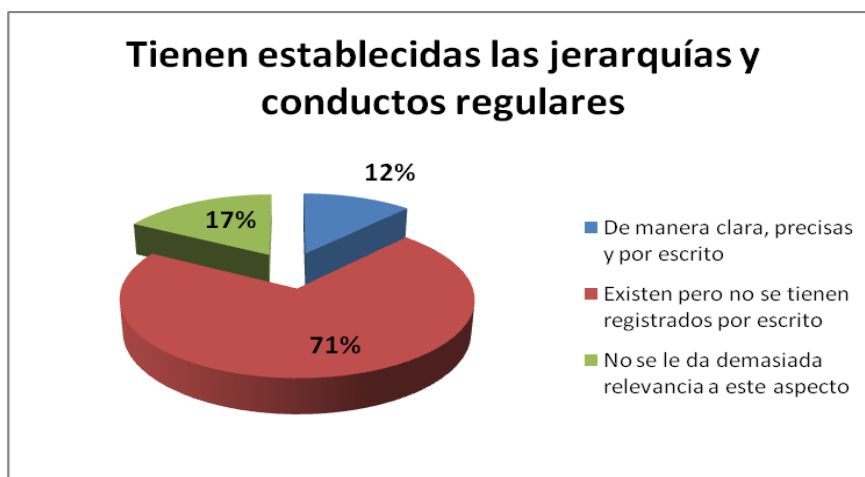


Gráfico 67

Se observa que las empresas que tienen establecidas jerarquías y conductos regulares de manera clara y precisa ocupan un 12%, y las que tienen jerarquías y conductos pero no las tienen registradas por escrito suman un 71% lo cual es la mayoría, y por ultimo las que no les dan demasiada relevancia a este aspecto ocupan un 17%.

Valor de los procedimientos de rutina registrados por escrito:

Es de gran importancia contar con procedimientos de rutina registrados por escrito para tener un control conjunto de todas las actividades de la organización, los resultados se tienen a continuación:

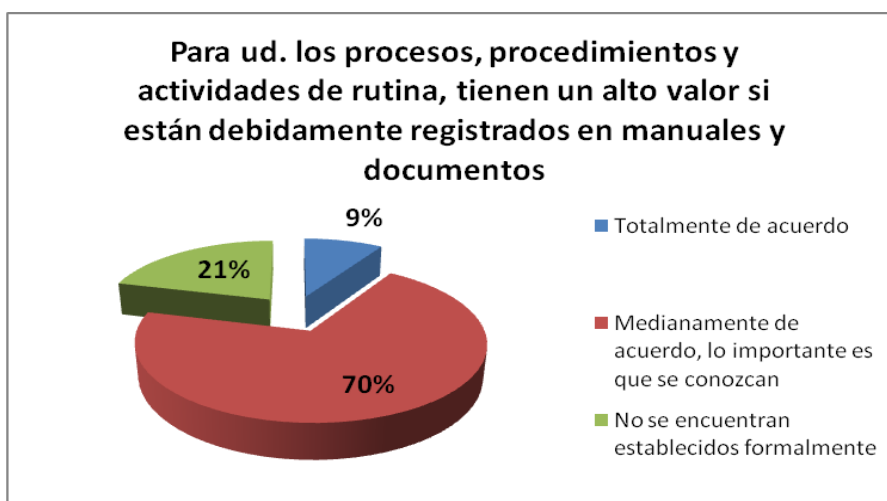


Gráfico 68

Se tiene que el 70% se encuentra medianamente de acuerdo y consideran que lo importante es que se conozcan, el 21% no tienen establecidos formalmente los procesos procedimientos y actividades de rutina y el 9% restante se encuentra totalmente de acuerdo con registrarlos en manuales y documentos.

Establecimiento de la autoridad:

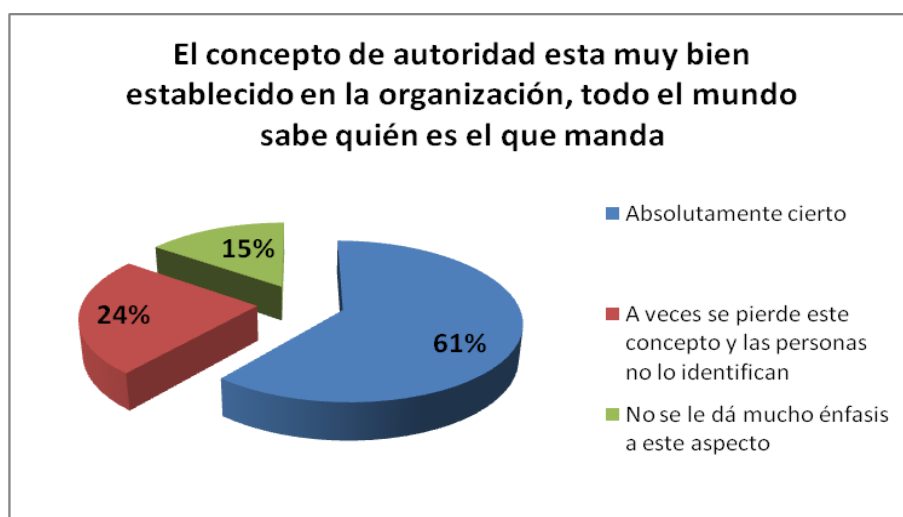


Gráfico 69

El 61% de los establecimientos encuestados manifiestan que el concepto de autoridad se encuentra muy bien establecido en la organización y que todo el mundo sabe quién es el que manda, el 24% cree que a veces que pierde ese concepto y las personas no lo identifican y el 15% restante considera que no se le da mucho énfasis a este aspecto.

Opinión de los gerentes frente a su autoridad:

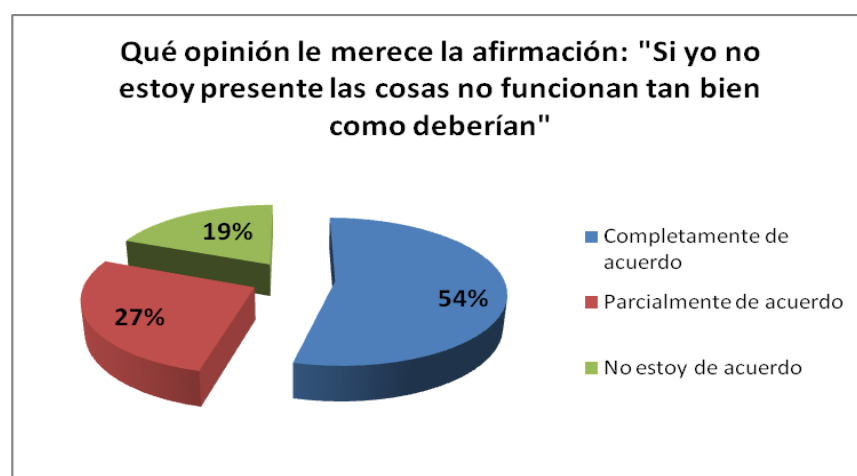


Gráfico 70

En cuanto a la autoridad, el 54% considera que si el gerente no esta presente las cosas no funcionan como deberían, el 27% esta parcialmente de acuerdo y el 19% restante no esta de acuerdo con dicha afirmación.

Dependencia de los colaboradores:

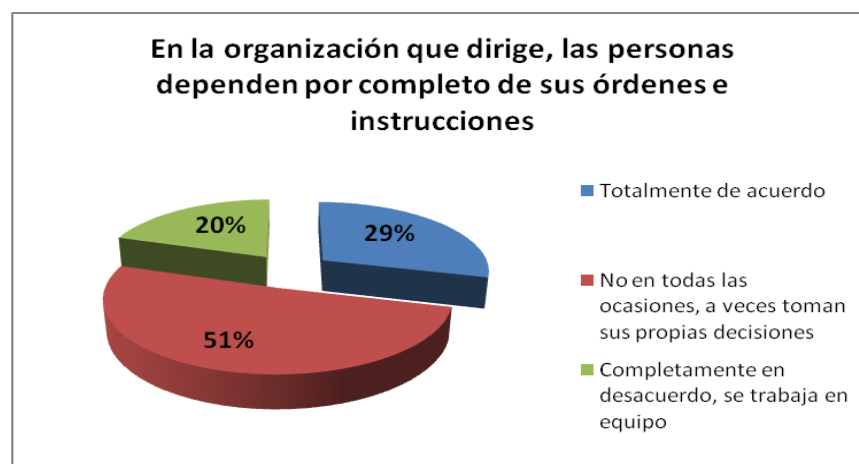


Gráfico 71

En este aspecto, se tiene que el 51% no en todas las ocasiones las personas depende por completo de sus órdenes e instrucciones y consideran que a veces los colaboradores toman sus propias decisiones, el 29% está totalmente de acuerdo con que los empleados dependen por completo de las ordenes e instrucciones y el 20% restante se encuentra completamente en desacuerdo con esta afirmación.

Inexistencia de iniciativa y toma de decisiones por parte de los colaboradores:

La autonomía de los colaboradores es algo fundamental a la hora de desarrollar las labores en la organización, a continuación se presenta un gráfico explicativo al respecto:

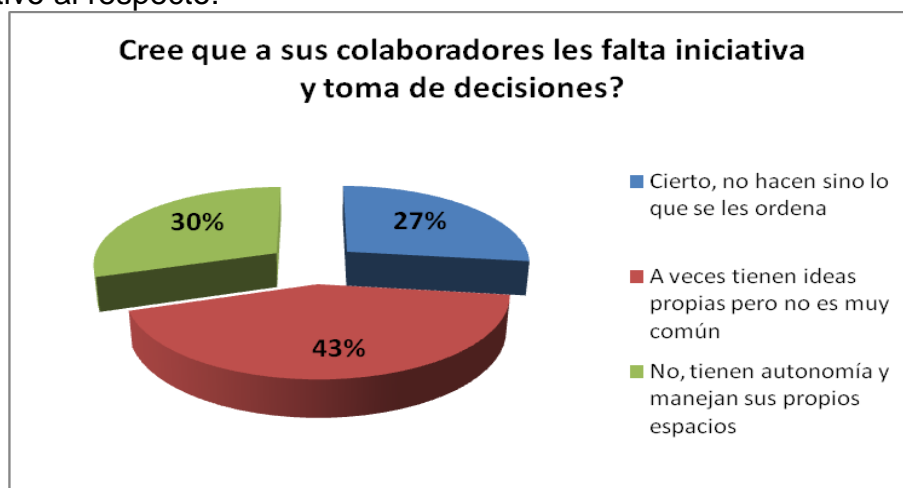


Gráfico 72

De el grafico anterior se puede inferir que el 43% considera que los colaboradores en ocasiones tienen ideas propias, el 30% manifiestan que los empleados tienen autonomía y manejan sus propios espacios por lo que no consideran que les falta iniciativa o toma de decisiones y el 27% restante considera que los colaboradores no hacen sino lo que se les ordena y que les falta iniciativa y toma de decisiones.

Grados de especialización del personal:

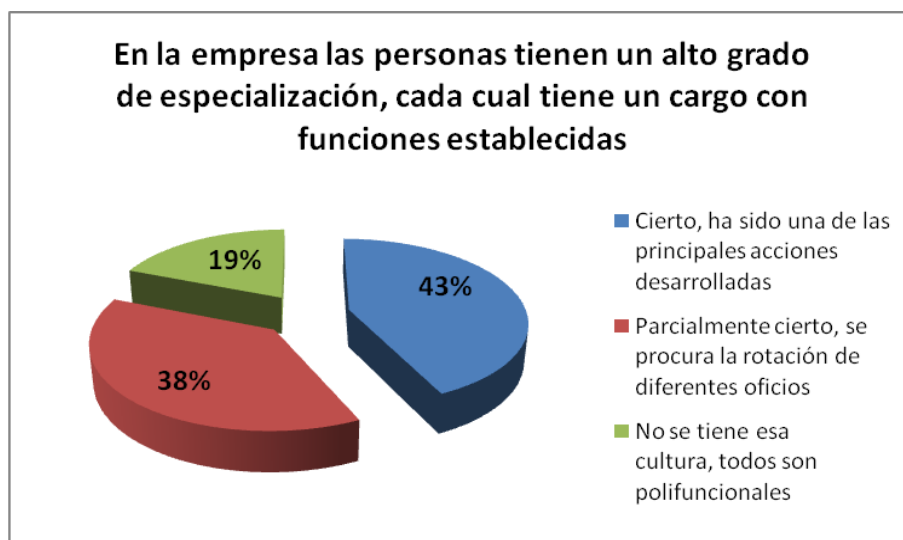


Gráfico 73

En cuanto a el grado de especialización, el 43% manifiestan que en la organización las personas tienen un alto grado de especialización y cada cual tiene un cargo con funciones establecidas, el 38% considera que esto es parcialmente cierto, aunque se procura la rotación de diferentes oficios, y el 19% no tiene esa cultura y considera que todos los colaboradores son polifuncionales.

Opinión de los empresarios sobre la tendencia a empoderar al trabajador:

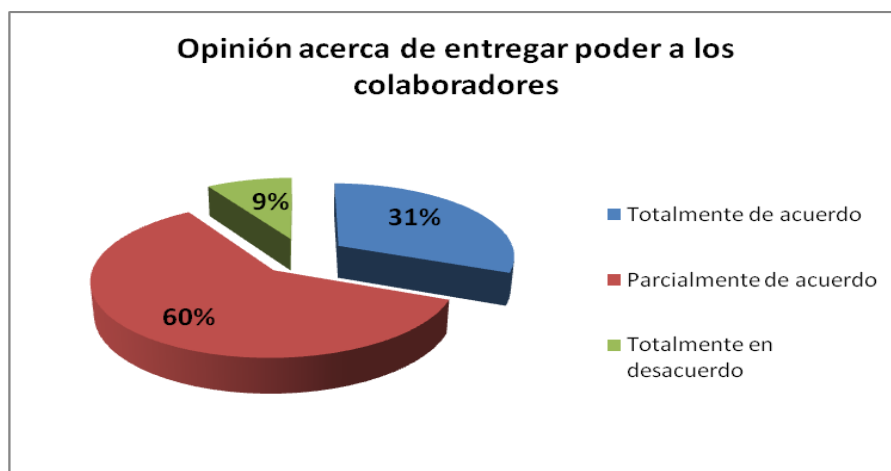


Gráfico 74

Con respecto a entregar poder al trabajador, el 60% manifiesta estar parcialmente de acuerdo, el 31% totalmente de acuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo.

Opinión acerca de un estilo directivo, fuerte y direccionador:

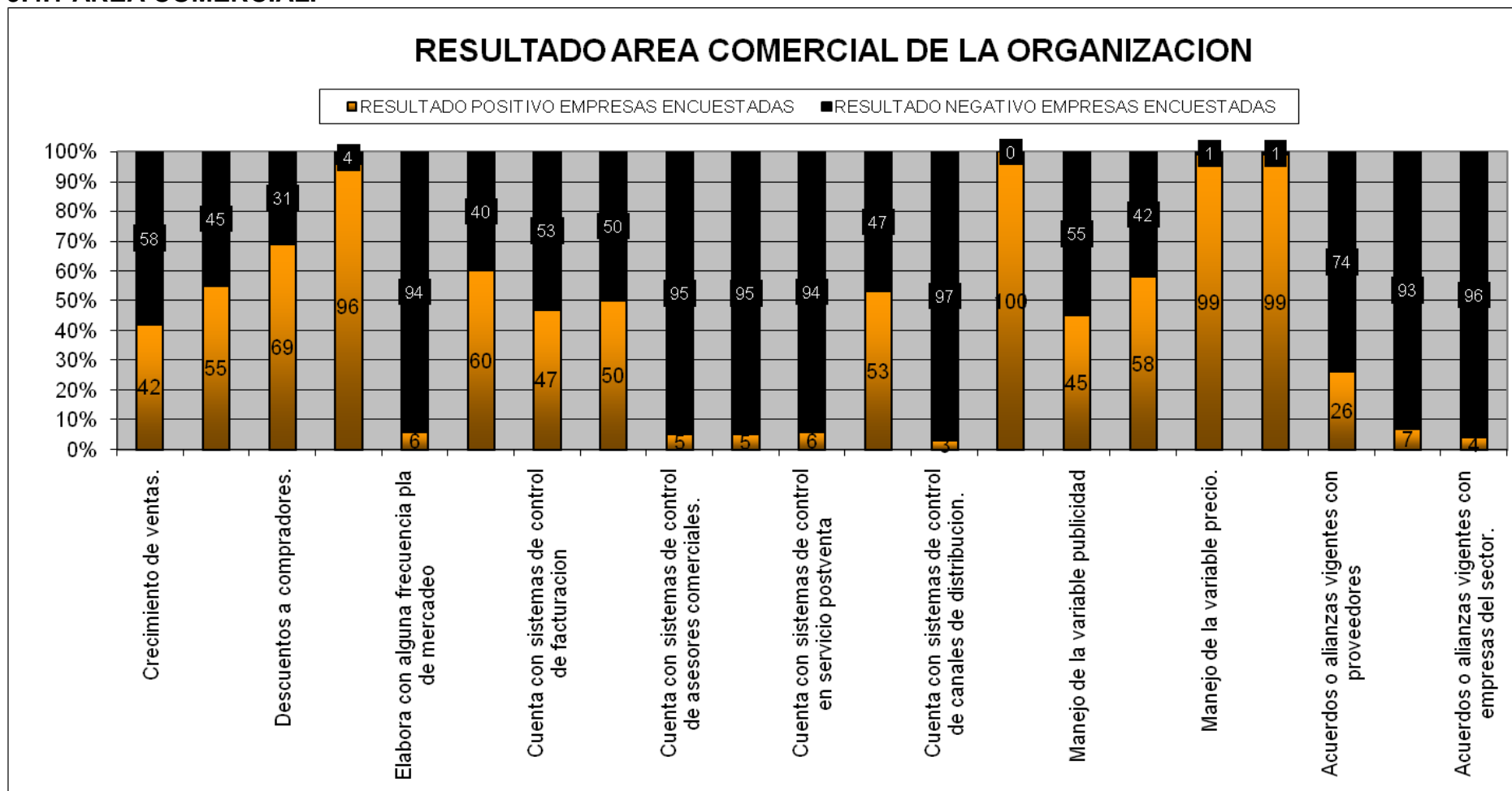


Gráfico 75

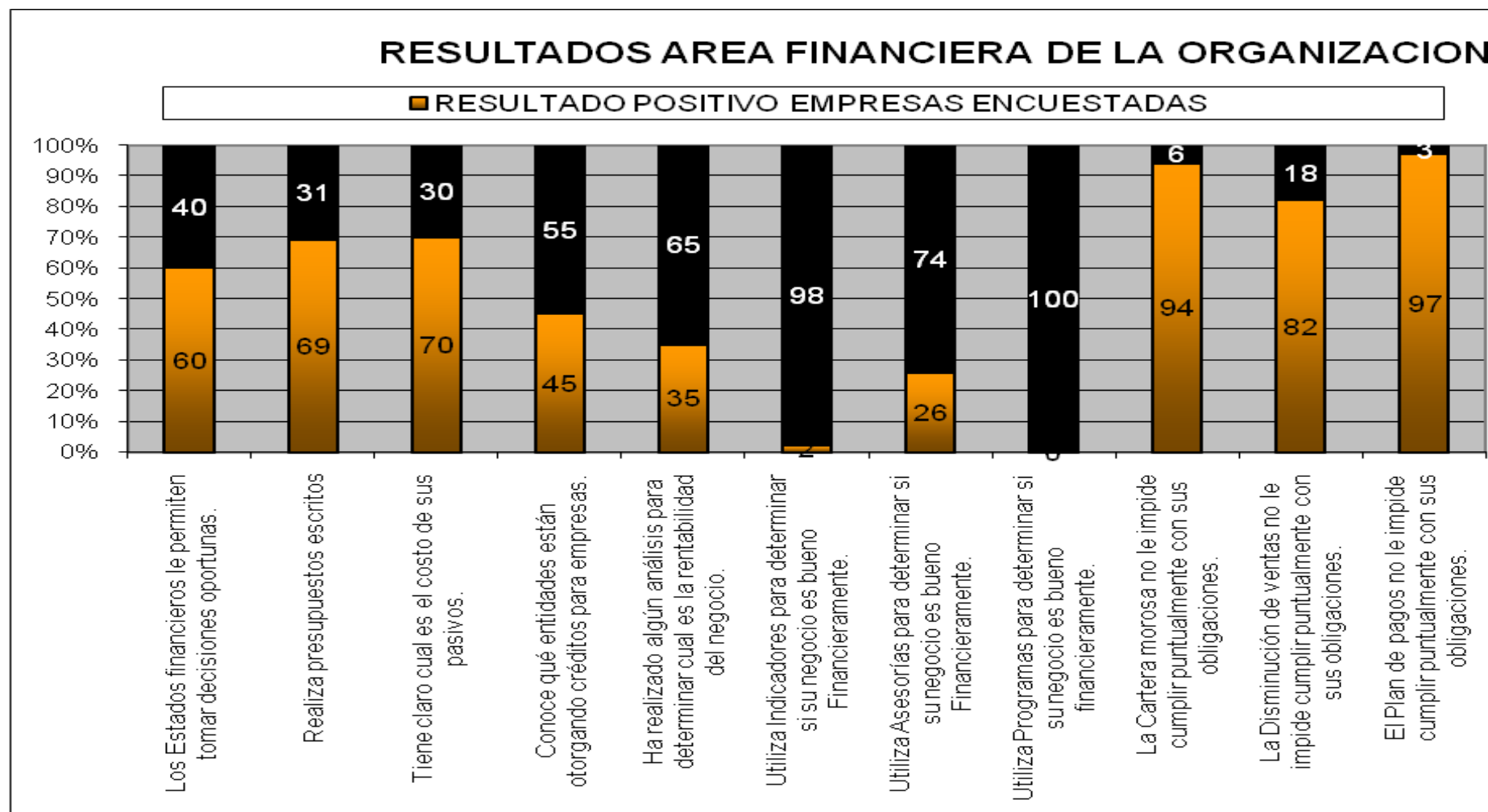
Los resultados acerca de la opinión de un estilo directivo, fuerte y direccionador como el adecuado para el buen funcionamiento de la organización fueron: 52% consideran que no en todas las ocasiones, 47% que si están de acuerdo y 1% que se encuentran completamente en desacuerdo.

9.4 RESULTADOS

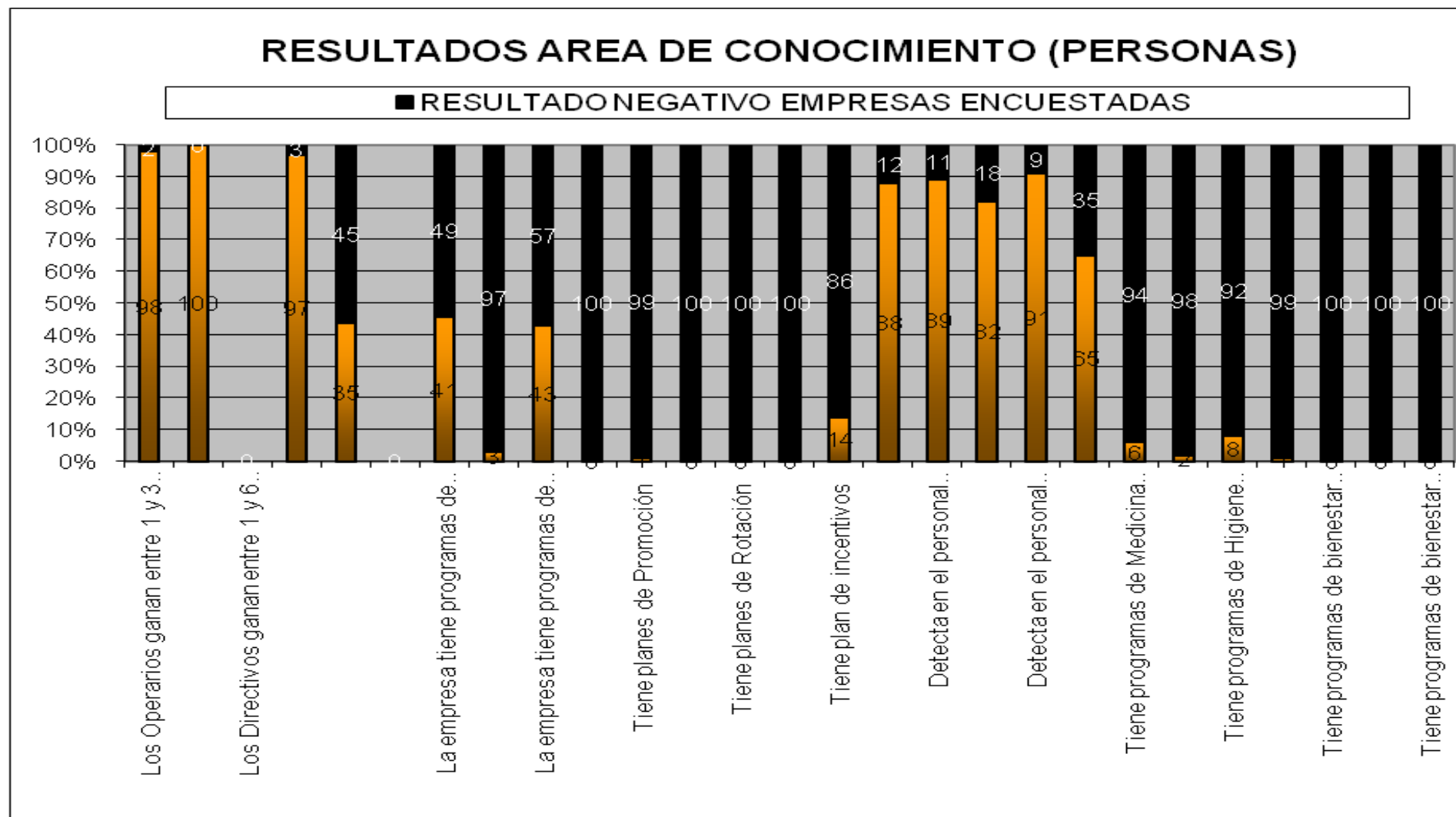
9.4.1 ÁREA COMERCIAL.



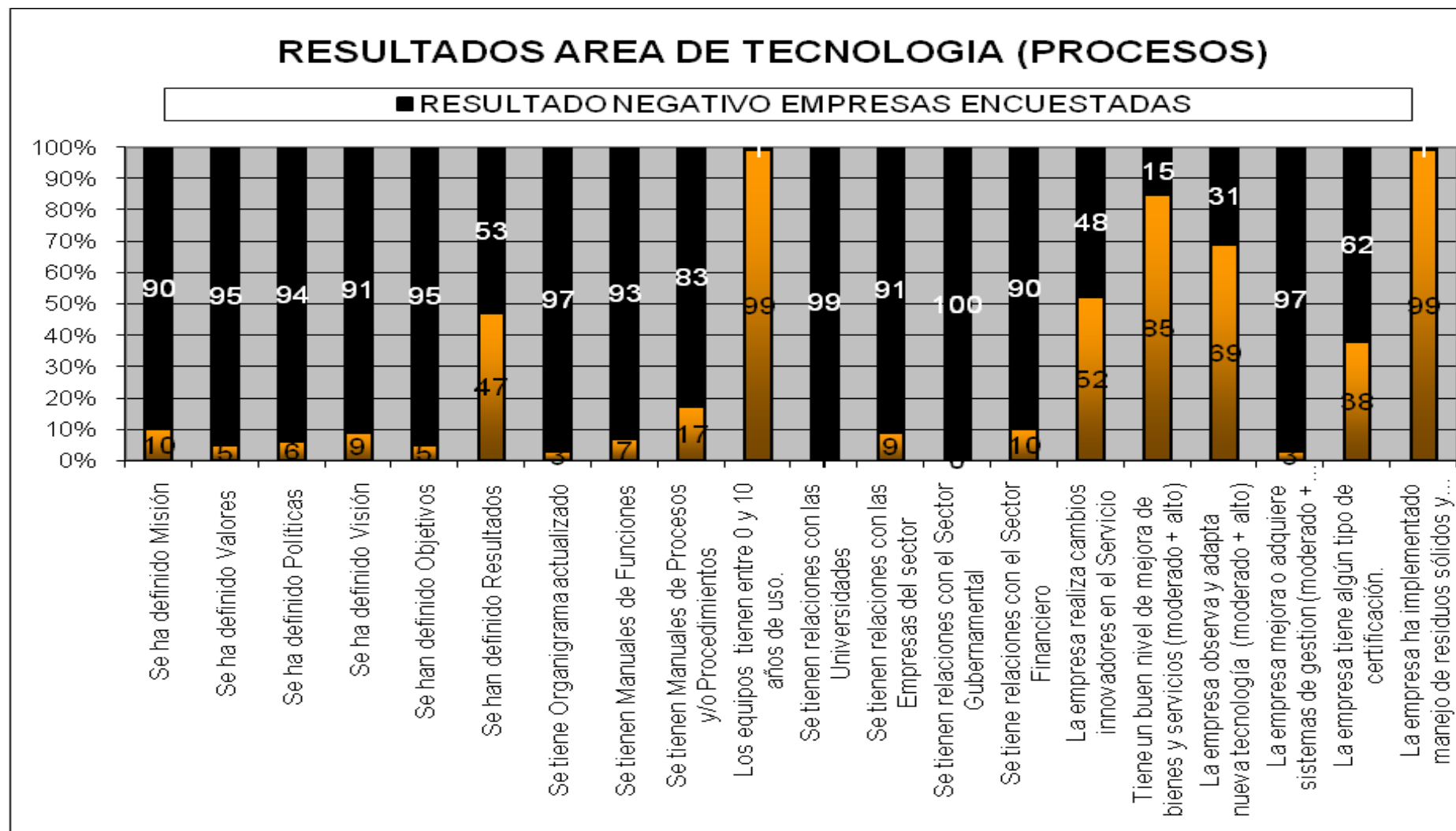
9.4.2 ÁREA FINANCIERA.



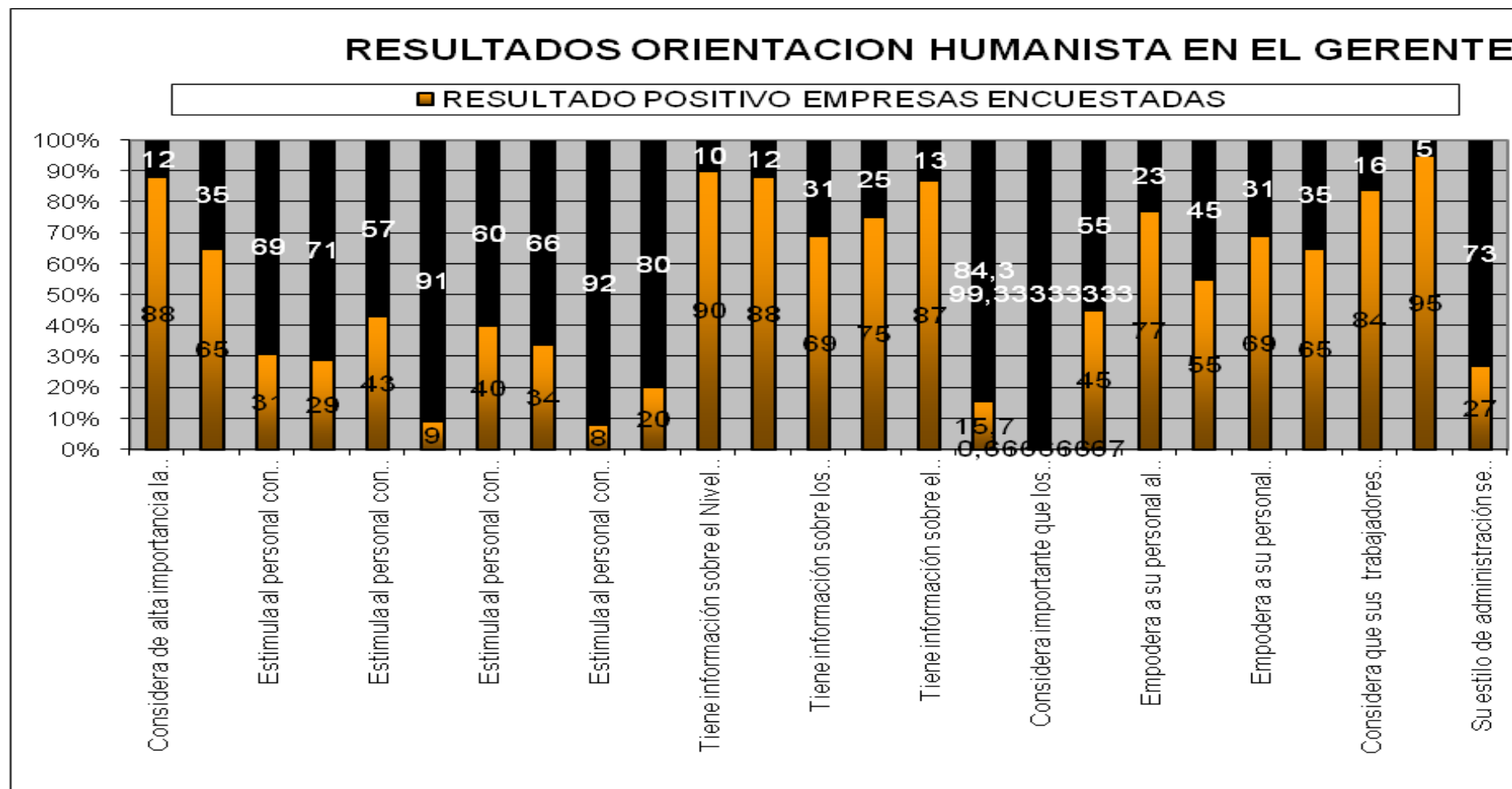
9.4.3 ÁREA DEL CONOCIMIENTO (PERSONAS)



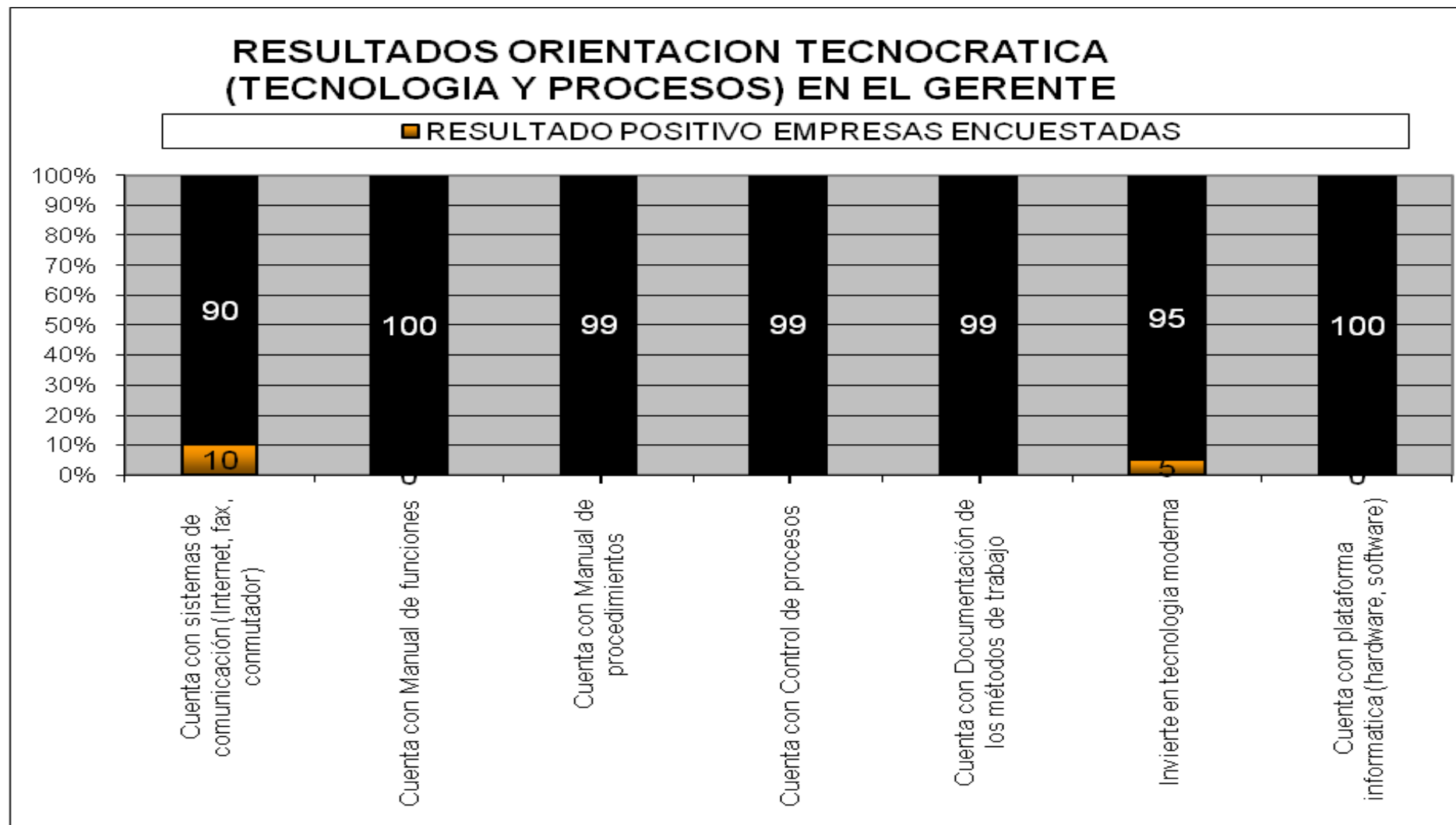
9.4.4 ÁREA DE TECNOLOGÍA (PROCESOS)



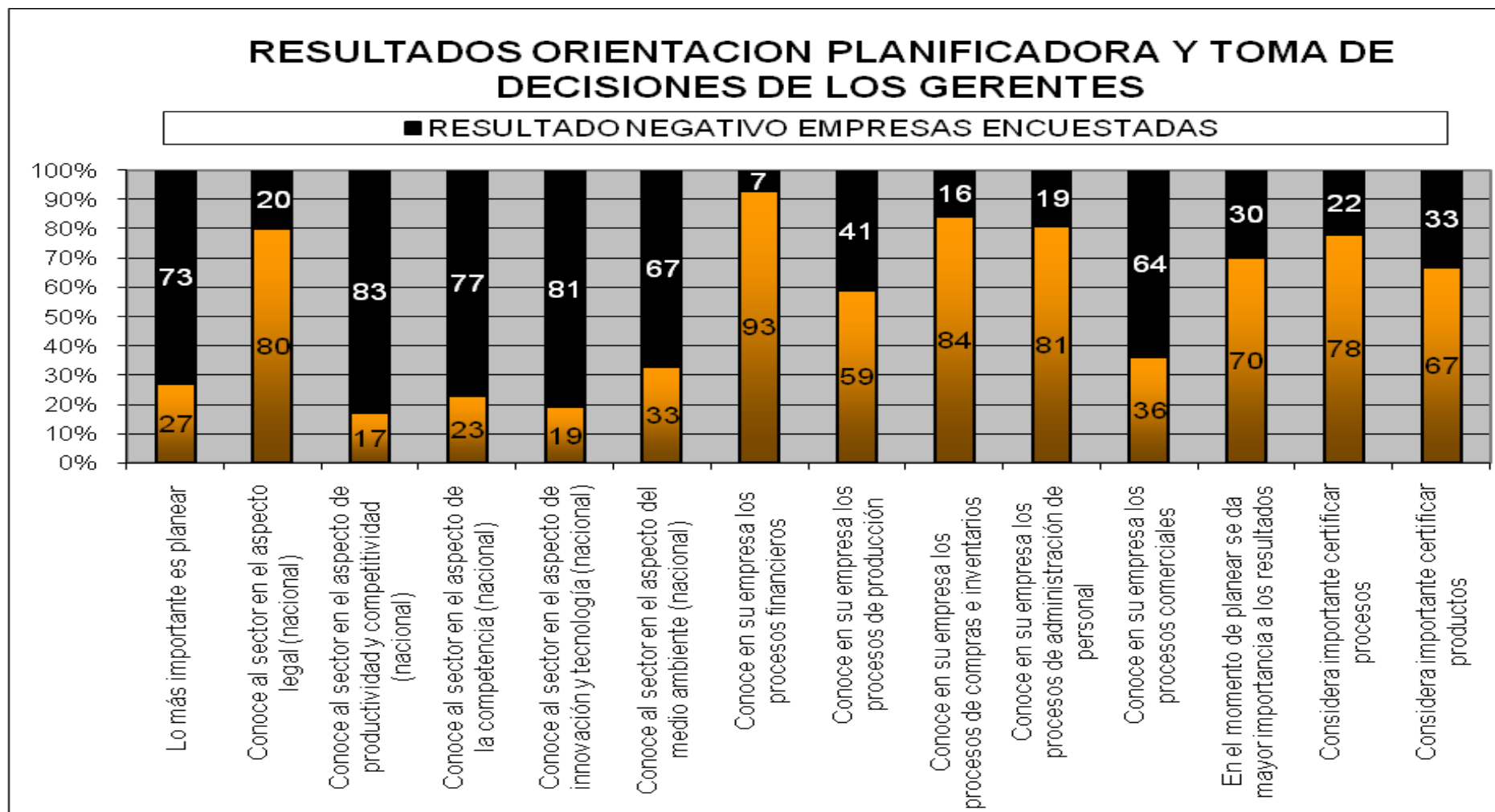
9.4.5 ORIENTACIÓN HUMANISTA EN EL GERENTE.



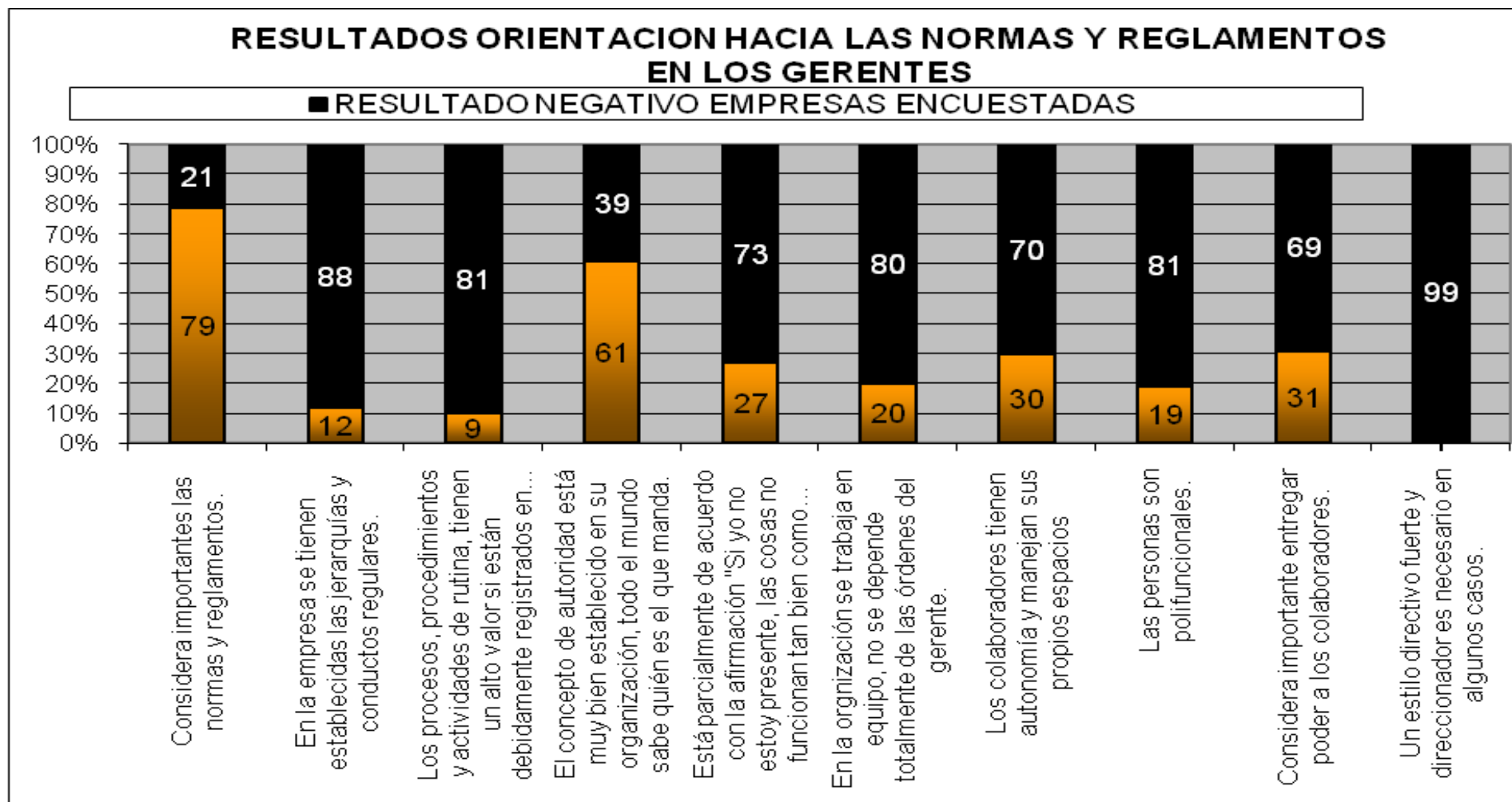
9.4.6 ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA (TECNOLOGÍA Y PROCESOS) EN EL GERENTE.



9.4.7 ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES DE LOS GERENTES.



9.4.8 ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS EN LOS GERENTES.



9.4.9 RESUMEN DE LOS NIVELES DE GESTION EN LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

Con el fin de determinar la medida en la que las peluquerías y otros tratamientos de belleza del Área Metropolitana Centro Occidente gestionan las diferentes áreas de la empresa, se utilizaron las encuestas realizadas, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 13: Niveles de Cumplimiento de Parámetros.

Niveles de Cumplimiento de Parámetros.		
VERDE: La empresa aplica de manera alta la gestión.		70,1% - 100%
MARILLO: La empresa aplica de manera media la gestión.		35,1% - 70%
ROJO: La empresa aplica de manera baja la gestión.		0% - 35%

Fuente: Los Autores.

Tabla 14: Promedios de Gestión según el área.

ÁREA	PROMEDIO DE GESTIÓN
AREA FINANCIERA	52.7%
AREA COMERCIAL	44,5%
AREA CONOCIMIENTO (PERSONAS)	32,0%
AREA TECNOLOGÍA (PROCESOS)	28,7%

Fuente: Los Autores.




El área que mas es gestionada en las peluquerías del AMCO es el área financiera con una gestión media en un porcentaje del 52.7%, seguida de el área comercial la cual tiene en las peluquerías una gestión media del 44.5%, el área del conocimiento es gestionada de manera baja con un porcentaje de gestión del 32% y el área menos gestionada es el área tecnológica o de procesos con un nivel de gestión baja con un porcentaje del 28.7% promedio de gestión.

Los niveles de gestión encontrados en el área financiera y comercial son aceptables pues los resultados indican que se hace una gestión media de estas áreas, pero es de resaltar que los niveles de gestión para las áreas del conocimiento y tecnología son bajos y estos resultados no son favorables, especialmente en el área del conocimiento, ya que es esta área la que está estrechamente relacionada con el personal de la empresa y es inquietante el hecho de que la gestión que está relacionada con las personas este tan baja especialmente siendo la peluquerías empresas en las que los colaboradores son la empresa y el motor de esta.

9.4.10 RESUMEN DE LOS NIVELES DE GESTION EN LAS ORIENTACIONES.

Buscando determinar la medida en la que las peluquerías de Pereira y su área metropolitana centro occidente gestionan las diferentes orientaciones o que proporción manejan de los diferentes estilos gerenciales, se utilizaron las encuestas realizadas a las peluquerías y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15: Niveles de Cumplimiento de Parámetros.

Niveles de Cumplimiento de Parámetros.		
VERDE: La empresa aplica de manera alta la gestión.		70,1% - 100%
AMARILLO: La empresa aplica de manera media la gestión.		35,1% - 70%
ROJO: La empresa aplica de manera baja la gestión.		0% - 35%

Fuente: Los Autores.

Tabla 16: Promedios de Gestión según Orientación.

ORIENTACIÓN	PROMEDIO DE GESTIÓN
Planificadora y toma de decisiones.	54,79%
Humanista.	52,37%
Normas y Reglamentos.	28,90%
Tecnocrática.	2,57%

Fuente: Los Autores.

La orientación que mas gestionan las peluquerías de Pereira y su AMCO es la orientación planificadora y toma de decisiones con un porcentaje de gestión del 54.79%, lo que nos indica que de manera media las personas que administran las peluquerías es planean y se enfocan en los resultados obtenidos. También se puede decir que las peluquerías en Pereira y su AMCO gestionan de manera media el enfoque humanista, lo que nos indica que para las peluquerías es importante la gestión del talento humano en aspectos como la contratación, capacitación, empoderamiento y desarrollo del trabajador como ser humano. En cuanto a la orientación a las normas y reglamentos se presenta un nivel de gestión bajo, de tan solo el 28.9% lo que nos indica que las peluquerías en Pereira y su AMCO no le prestan mucha atención a las normas, conductos regulares y reglamentos en general, en cuanto a la gestión de la orientación tecnocrática es posible afirmar que es muy baja, pues los resultados muestran un porcentaje de gestión del 2.57% lo que nos indica que las peluquerías no utilizan, ni les parece importante contar con tecnologías modernas, ni contar con manual de funciones o documentados sus procesos y procedimientos.

10. CARACTERIZACIÓN.

10.1 Caracterización por Áreas

10.1.1 Caracterización Área Comercial.

Partiendo de la investigación realizada y tomando como base los resultados obtenidos se puede decir que la ubicación de las peluquerías se caracteriza por estar en zonas comerciales, aunque se pensaría inicialmente que las peluquerías ubicadas en estas zonas tendrían ventaja en cuanto al estado de sus ventas, se encontró que en su mayoría tanto los establecimientos ubicados en zonas comerciales, como en zonas residenciales manifiestan que sus ventas se encuentran en estancamiento.

El 77% de los encuestados manifestó haber cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año, lo que nos indica que muchos de los establecimientos tienen una proyección real de lo que esperan vender.

Un 55% de los establecimientos conocen claramente quiénes son sus competidores directos, a pesar de que en su mayoría conocen sus competidores este resultado para poder considerarse optimo debe estar más elevado, pues indica también que un 45% de las peluquerías no conocen a sus competidores.

El porcentaje más alto de ventas en crecimiento se encuentran en los establecimientos en los que sus propietarios o administradores cuentan con una formación universitaria este porcentaje de ventas en crecimiento es del 63.6%, los establecimientos en los que su personal cuenta con formación Básica-Secundaria se ubican en la segunda posición de crecimiento el cual es del 37.9%, de los establecimiento en los que sus colaboradores cuentan con un nivel académico de Básica-Primaria un 21.4% de estos tienen en sus ventas una tendencia al crecimiento.

En cuanto a la satisfacción de los clientes un 96% de las peluquerías perciben como alto el nivel satisfacción de sus clientes, aunque este resultado contrasta también con el hecho de que tan solo un 6% de las peluquerías cuentan con servicios postventa para sus clientes, lo que nos deja el interrogante de si realmente los clientes están altamente satisfechos o simplemente conformes con lo que cotidianamente reciben.

El manejo de las variables como producto, plaza y precio es calificado por las peluquerías muy favorablemente (Excelente-Buena) y en un porcentaje menor el manejo de la variable promoción.

Normalmente los planes de mercadeo no son herramientas en las que normalmente se apoyan las peluquerías del AMCO, pues tan solo un 6% de estas realizan con frecuencia planes de mercadeo. Es importante que las peluquerías realicen frecuentemente planes de mercadeo, pues por medio de este se puede incrementar la gestión de variables como producto, publicidad, promoción, precio y plaza.

Los resultados de la investigación muestran que un 26% de las peluquerías cuentan con alianzas o acuerdos vigentes con sus proveedores, un 7% con sus clientes y un 4% con empresas del sector, estos resultados nos indican que hay mucho para trabajar en este aspecto, pues es importante para cualquier organización el contar con el apoyo de sus proveedores, clientes y empresas del sector y los resultados nos indican que hay una baja gestión por parte de las peluquerías en este aspecto.

Con respecto a los sistemas de control las peluquerías cuentan con estos en las variables proveedores (60%), inventarios (53%), sistemas de control en servicio (50%) y facturación (47%). Los resultados favorables de sistemas de los sistemas de control en servicio postventa (6%), asesores comerciales (5%), plan de mercadeo y canales de distribución (3%) son resultados muy bajos, esto se explica porque en la mayoría de las peluquerías no se cuenta con servicio postventa, son pocos los asesores, muy pocas peluquerías realizan planes de mercadeo y muy pocos manejan canales de distribución.

En general las peluquerías de Pereira y su AMCO efectúan una gestión media del área comercial la cual corresponde a un 44.5% de gestión del área.

10.1.2 Caracterización Área Financiera.

Según los resultados de la investigación realizada a los establecimientos enmarcados en la actividad peluquería y otros tratamientos de belleza del AMCO al 60% de estos establecimientos los estados financieros les permiten tomar decisiones oportunas frente al que hacer del negocio y un 40% manifestó que los estados financieros no les permiten tomar decisiones oportunas.

El 70% de los establecimientos afirma conocer el costo de sus pasivos, es decir; conocen los intereses pagados por sus deudas.

Durante la investigación también se encontró que el 55% de las peluquerías no conocen las entidades que están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de sus microempresas.

Realizando un análisis de los resultados obtenidos se puede decir que el 65% de las peluquerías no ha realizado algún tipo de análisis que le permita conocer la rentabilidad de su negocio y del 35% de las peluquerías que ha realizado algún tipo de análisis para determinar su rentabilidad, el 26% de estos utiliza asesorías, el 2% indicadores y ninguna peluquería utiliza programas o software, partiendo de estos resultados se puede decir que falta gestión en este aspecto pues son pocos los que realizan este tipo de análisis y de los que lo realizan, muy pocos utilizan herramientas o recursos confiables como lo son las asesorías, indicadores o software.

En cuanto a la realización de presupuestos escritos el 69% de las peluquerías afirma realizar presupuestos escritos, pero esto contrasta también con el hecho de que tan solo el 35% de los establecimientos ha realizado algún tipo de análisis que le permita conocer su rentabilidad, por lo que es posible que muchos de los presupuestos escritos no estén sustentados en hechos e información confiable.

La gran mayoría de las peluquerías del AMCO pueden cumplir puntualmente con sus obligaciones financieras, de aquellas que en ocasiones no pueden cumplir con sus obligaciones financieras un 8% afirmó que se debía a disminución en las ventas, el 6% a cartera morosa y el 3% al plan de pagos.

En general las peluquerías de Pereira y su AMCO efectúan una gestión media del área financiera la cual corresponde a un 52.7% de gestión del área.

10.1.3 Área Conocimiento (Personas)

Al observar los resultados obtenidos en el análisis de las diferentes variables en el área del conocimiento, es posible decir que el salario devengado por los funcionarios de establecimientos relacionados con peluquería y otros tratamientos de belleza se encuentra entre 1 y 3 salarios mínimos, tanto para operarios como para administrativos con resultados de 98% y 100% respectivamente, y de igual modo lo más importante a la hora de contratar colaboradores es la experiencia tanto para la contratación de operarios y administrativos con 97% y 76%, seguido de la habilidad, por otro lado se observa que el nivel educativo no presenta un nivel muy alto de importancia ya que solo el 14% afirmó que era un aspecto importante a la hora de contratar operarios y el 35% a la hora de contratar personal administrativo, lo cual es posible que sea una variable influyente en lo relacionado con la falta de conocimiento de las herramientas contables básicas y demás conocimientos necesarios para el ejercicio de la administración.

Los procesos de capacitación e inducción se dan en un 43% y 41%, sin embargo se observó que el proceso de educación continuada no tiene relevancia para los administradores o simplemente no se realiza ya que solo un 3% manifestó que la efectúa, lo cual puede ser en cierta medida la causa de desinformación de los establecimientos relacionados con peluquerías y otros tratamientos de belleza.

En cuanto a los planes escritos para la realización de ascenso, promoción traslado y transferencias no se realiza en ninguna de las empresas encuestadas por lo que es posible observar que este tipo de establecimientos no presentan una organización o plan estructurado en cuanto a la administración del personal, por otra parte el 14% de los establecimientos manifiestan que cuentan con planes de incentivos y de estos, un 13% afirma tener sentido de pertenencia hacia la organización para la cual trabaja, aunque es un nivel bajo de implementación de incentivos, la variable pertenencia, aparentemente, no se ve afectada por ello ya que el personal vinculado afirma en un 71% del 86% que a pesar de no contar con planes de incentivos afirma tener sentido de pertenencia hacia la organización para la cual labora y solo el 9% de los que no cuentan con planes de incentivos manifiestan no tener sentido de pertenencia. Se debe tener en cuenta que los resultados obtenidos pueden no ser un reflejo de la realidad ya que a la hora de ser encuestados los empleados pueden responder las preguntas realizadas bajo presión, es por esto que es probable que los colaboradores que no cuentan con planes de incentivos en realidad no se sientan satisfechos con ello, lo cual debe impulsar

a los administradores de los establecimientos a implementar planes de incentivos con el fin de obtener mejores resultados en su gestión.

Además se muestra que aspectos como: Trabajo en equipo, colaboración con los compañeros, alto nivel de motivación y satisfacción personal en el trabajo, se dan en un nivel importante mayor al 80% en cada una de estas variables detectadas en los establecimientos, esto refleja que el clima laboral es favorable en la mayoría de las organizaciones de este tipo.

La evaluación del desempeño es realizada en el 65% de los establecimientos mensualmente, lo cual es un resultado favorable ya que este aspecto es fundamental para el seguimiento y control de las actividades y resultados, con el fin de verificar si se están cumpliendo las metas por parte de los colaboradores. Mientras que los programas de medicina preventiva, higiene industrial y seguridad industrial, no se implementan en la mayoría de establecimientos por lo que se reafirma la falta de estructura y control de administración del personal. Además los programas de bienestar como: educativo, familiar, cultural y deportivo tampoco se llevan a cabo, lo cual se puede presentar debido a la naturaleza de los establecimientos dedicados a peluquerías y otros tratamientos de belleza, ya que la contratación se da en muchos casos de manera informal por lo que la estructura como tal no se presta para implementarlos y tampoco presenta mayor importancia para los administradores.

Finalmente, es posible afirmar que las peluquerías de Pereira y su AMCO presentan aplicación de manera baja en la gestión de área del conocimiento en un 32%.

10.1.4 ÁREA TECNOLOGÍA (PROCESOS)

En la definición de los elementos organizacionales como: misión, visión, políticas, valores y objetivos, un nivel bajo de establecimientos tienen definidos estos aspectos de direccionamiento estratégico, sin embargo los resultados parecen estar más claros en el 47% de las organizaciones que afirman definir los resultados para llevar a cabo la gestión administrativa. Adicionalmente un nivel bajo de este tipo de establecimientos cuenta por escrito con manuales de funciones, procesos y/o procedimientos y organigrama actualizado, lo cual puede ocasionar falta de claridad en la estructura de la organización.

El uso de los equipos en los establecimientos dedicados a peluquería y otros tratamientos de belleza tienen en promedio 10 años, lo cual no presenta mayor preocupación, sin embargo de debe tener en cuenta que al ser utensilios utilizados en varias personas y diariamente, deben ser renovados lo más pronto posible con el fin de evitar problemas de salubridad e higiene. En lo referente a las relaciones existentes con algún ente, se muestra que hay un nivel bajo de establecimientos que tiene vínculos con universidades, empresas del sector, sector financiero y/o sector gubernamental, por lo que se puede inferir que los administradores aún no acuden ni se enteran de los programas de gobierno que pueden ampararlos o las entidades que pueden prestar apoyo en un momento determinado, por lo que es necesario dar a conocer los beneficios de este tipo de lazos comerciales.

El 52% de los establecimientos afirma que realizan cambios innovadores en sus productos y/o servicios lo cual presenta un panorama favorable en cuanto al producto con valor agregado, sin embargo es posible incentivar a un mayor número de establecimientos a implementar esta estrategia con el fin de obtener resultados satisfactorios en sus ventas y situación económica evitando posible fracaso. Además el nivel de mejora de bienes y/o servicios se da en un porcentaje importante de manera positiva (alto-excelente) en un 65%, lo cual muestra que los establecimientos están en constante mejoramiento con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes.

Los cambios tecnológicos en los establecimientos se dan de manera moderada en el 45% de la organización, por lo que se muestra que en la mayoría de estos no se implementa la tecnología a menudo en sus procesos. De igual manera los sistemas de gestión comúnmente no son adquiridos en el 86% de los establecimientos lo cual indica que los administradores no invierten dinero en ninguna herramienta gerencial que les ayude con su labor, por lo que es posible que de allí se deriven los errores y problemas de la administración.

En lo referente a la certificación de los establecimientos un porcentaje muy bajo del 5% cuenta con algún tipo de certificación, por consiguiente se infiere que la gran mayoría de los establecimientos no cuentan con los requisitos de calidad suficientes para certificarse o simplemente los administradores no le dan la importancia necesaria a este aspecto, que podría dar un mayor direccionamiento a la organización y brindar mayor confiabilidad al cliente si se comenzara a desarrollar el proceso, por lo que se detecta posiblemente falta de conocimiento en lo relacionado a este aspecto.

En el manejo de residuos sólidos y líquidos de manera adecuada la gran mayoría de las organizaciones afirman realizarlo.

En conclusión, se obtiene un resultado del 28.7% lo cual refleja que la aplicación de la gestión en el área de tecnología se da de manera baja en los establecimientos dedicados a peluquería y otros tratamientos de belleza en la ciudad de Pereira y su AMCO.

10.2 CARACTERIZACIÓN POR ESTILOS GERENCIALES

10.2.1 Caracterización Orientación Humanista.

Un 88% de las peluquerías del AMCO consideran de alta importancia la selección de personal para sus organizaciones, esto es algo que beneficia en gran medida los procesos de selección de las peluquerías, pues si se da la importancia que merece este proceso, es garantía de que estas seleccionaran los colaboradores que más se ajusten al perfil deseado, muy probablemente cumpliendo así las expectativas de la organización.

El 65% de las peluquerías considera importante para motivar a su personal el salario, seguido de un 43% que considera importante la capacitación técnica y en tercer lugar se ubica con un 40% la inducción y la reinducción, posteriormente se encontró los incentivos con un 34%, entrenamiento con un

31% , el 29% considera importantes los planes de motivación y posteriormente se encuentran los planes de formación personal que son considerados como importantes para motivar el personal por un 20% de las peluquerías. Los mecanismos que consideran menos importantes para motivar a su personal las peluquerías es el reentrenamiento pues tan solo el 8% de las peluquerías lo considera importante y los premios que son considerados importantes por un 9% de los encuestados.

La información conocida por parte de los jefes o administradores de las peluquerías acerca de sus trabajadores es buena, ya que un gran porcentaje de estas tiene información sobre el nivel académico (90%), el estado civil (88%), tiempo en la empresa (87%) y el número de hijos (75%), el aspecto que es menos conocido son los intereses personales(69%).

La gran mayoría de las peluquerías (84.3%) no cuentan con programas de capacitación en el área técnica, crecimiento y desarrollo personal, ni en salud para sus colaboradores, como tampoco cuentan con programas de capacitación para las familias de sus colaboradores (93%).

Los resultados encontrados muestran que el 77% de las peluquerías de Pereira y su AMCO empoderan a sus colaboradores escuchando opiniones, un 69% reconociendo el buen trabajo, un 55% delegando la toma de algunas decisiones y un 55% delegando responsabilidades. Además el 65% de las peluquerías permiten a sus colaboradores negociar ciertas políticas y normas a los colaboradores.

Un alto porcentaje de las peluquerías (84%) considera que sus colaboradores son leales y se identifican con la empresa para la cual trabajan, adicionalmente un 95% de las peluquerías de Pereira y su AMCO encuentran beneficio al trabajo en equipo.

En cuanto al estilo de administración de las peluquerías de Pereira y su AMCO, un 58% de estas lo definirían como democrático, el 27% lo definiría como de liderato, un 8% como autocrático, el 4% considera que su estilo de administración es paternalista y el 3% restante como dejar hacer y el dejar pasar.

Finalmente se puede decir que las peluquerías de Pereira y su AMCO efectúan una gestión media de la orientación humanista la cual corresponde a un 52.37% de gestión de la orientación.

10.2.2 Caracterización Orientación Tecnocrática.

Gran parte de las peluquerías de Pereira y su AMCO no cuenta o utiliza tecnología como los sistemas de comunicación (internet, fax, conmutador), pues solo un 10% de las peluquerías considera importante y utiliza los sistemas de comunicación, solo un 5% de las peluquerías considera importante y utiliza tecnología moderna, los manuales de procedimientos, el control de procesos y los documentación de los métodos de trabajo son utilizadas y consideradas importantes por tan solo un 1% de las peluquerías, adicionalmente ninguna de

las peluquerías encuestadas considera importante y a la vez utiliza los manuales de funciones.

Es posible decir que las peluquerías de Pereira y su AMCO cuentan con una baja gestión de las Tecnologías, procesos y procedimientos, pues tan solo realiza una gestión del 2.57% de la orientación tecnocrática.

10.2.3 Orientación Planificadora y Toma de Decisiones

En los resultados obtenidos se observa que los gerentes le prestan una mayor importancia a dar instrucciones claras en un 42% de los establecimientos, seguido de planear y tomar decisiones, lo que indica que los administradores se enfocan en dirigir a sus empleados según las actividades a desarrollar. Y al relacionar estas variables con el nivel de ventas proyectado se encuentra que el 34% de los establecimientos en los que se le da mayor importancia a dar instrucciones claras, manifiestan que han cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año, seguido del 23% que afirman la importancia de planear y también han cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año. Por lo que es posible analizar que estos dos aspectos al parecer dan resultados satisfactorios a la hora de llevar a cabo la gestión administrativa.

Respecto al conocimiento actualizado del sector en aspectos legales, productividad y competitividad, competencia, innovación y tecnología y medio ambiente se muestra como el 79% de los establecimientos afirman tener conocimiento actualizado en el aspecto legal nacional, sin embargo en los demás aspectos un porcentaje muy bajo manifiesta tener conocimiento actualizado del sector, esto indica una falta de información importante de los administradores de los establecimientos, lo cual es una desventaja frente al mercado ya que es necesario tener conocimiento actualizado del sector en lo nacional como mínimo para plantear estrategias competitivas que puedan brindar desarrollo sostenible a las organizaciones. Además los gerentes de los establecimientos del sector de peluquerías de Pereira y su AMCO afirman en un porcentaje mayor al 80%, tener conocimiento actualizado sobre los procesos de la empresa como financiero, compras e inventarios y administración del personal, sin embargo en el proceso comercial se observa un nivel bajo de conocimiento por parte de los administradores del 36%, lo cual pone en desventaja frente a la competencia a los establecimientos ya que las estrategias comerciales son fundamentales para el mejoramiento continuo de los mismos.

Al momento de planear los administradores de los establecimientos afirman en un 70% que se le da mayor importancia a los resultados, seguido de los objetivos en un 23%, lo cual muestra ventajas en los establecimientos del sector.

La importancia de certificación de procesos y productos se muestra en un porcentaje alto de 78% y 67% respectivamente, lo cual indica que si se tiene conocimiento de los beneficios de la certificación.

En general, se puede afirmar que en las peluquerías de Pereira y su AMCO se aplica de manera media la gestión planificadora y toma de decisiones 54.79%.

10.2.4 Orientación hacia las normas y reglamentos

La gran mayoría de establecimientos consideran que las normas y reglamentos son altamente indispensables en un 79%.

Las jerarquías y conductos regulares se tienen establecidos y la gran mayoría afirma que existen pero no se tienen registrados por escrito en un 71%, lo que indica que existe una falta de estructura organizacional definida en la mayoría de establecimientos. Adicionalmente los procesos, procedimientos y actividades de rutina no presentan mayor importancia si están registrados debidamente en manuales y documentos por lo que 70% afirma que lo importante es que se conozcan, lo que confirma la falta de organización y control de los procesos.

El concepto de autoridad se encuentra muy bien establecido en la mayoría de las organizaciones, y todos los colaboradores están informados de quien es la persona que los dirige en un 61% de los establecimientos. Por otra parte el 51% de los establecimientos manifiesta que en la organización las personas no en todas las ocasiones dependen por completo de las órdenes e instrucciones afirmadas y a veces los colaboradores toman sus propias decisiones, por lo que se muestra que se implemente el empoderamiento en un nivel medio. Sin embargo el 43% afirma que los colaboradores a veces tienen ideas propias pero no es muy común, lo que indica que es necesario afianzar la toma de decisiones con el fin de llevar a cabo el empoderamiento de la mejor manera. En cuanto al grado de especialización el 43% de los establecimientos encuestados afirma que las personas tienen un alto grado de especialización y cada cual tiene un cargo con funciones establecidas, seguido del 38% que afirman que se procura la rotación de diferentes oficios.

La mayoría de los administradores de los establecimientos, afirman que en lo relacionado con entregar poder a sus trabajadores están parcialmente de acuerdo, en un 60%. Además, los administradores manifiestan que no en todas las ocasiones un estilo directivo, fuerte y direccionador es el adecuado para el buen funcionamiento de la organización en la mayoría de establecimientos en un 52%, seguido de los que están de acuerdo con un 47%. Lo cual muestra que aun los administradores son escépticos a la hora de entregar poder al personal.

En conclusión, es posible afirmar que los establecimientos aplican de manera baja la gestión de normas y reglamentos en un 28.9%.

11. MATRIZ DOFA

TABLA 17: Matriz DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir por medio de la asociación un gremio que brinde apoyo a las peluquerías. • Establecimiento de relaciones con los sectores gubernamental, financiero y académico. • Capacitación por parte de entidades como el SENA. • Certificaciones ofrecidas por el SENA. • Amplio segmento del mercado. • Amplia oferta de personal capacitado en áreas de la belleza. 	<ul style="list-style-type: none"> • La amplia competencia a la que se ven enfrentadas las peluquerías. • Sanciones a causa del incumplimiento de los requerimientos que establece la nueva normatividad para este tipo de establecimientos. • Falta de la prestación de servicios con valor agregado.
FORTALEZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones perciben como alto el nivel de satisfacción de los clientes. • Se tiene conocimiento actualizado sobre las entidades de crédito y quienes han utilizado dichos servicios en su gran mayoría conocen el costo de sus pasivos. • El pago de las obligaciones se hace de forma oportuna. • Las personas identifican en sus colaboradores trabajo en equipo, colaboración con los compañeros, satisfacción personal en el trabajo y alto nivel de motivación. • Realización de evaluación del desempeño de sus empleados mensualmente. • Manejo adecuado de los residuos sólidos. • Se cuenta con una asociación de peluqueros (ASEUR) Asociación de Estilistas Unidos de Risaralda, que actualmente se encuentra en crecimiento en cuanto al número de afiliados. 	<ul style="list-style-type: none"> • A partir del fortalecimiento de la asociación, brindar apoyo a las organizaciones integrantes para su mejoramiento continuo. • Contando con un conocimiento actualizado sobre las entidades de crédito y continuando con los pagos oportunos, es posible afianzar las relaciones obteniendo mayores beneficios para el sector. • A través de capacitaciones con ayuda de entidades como el SENA, es posible aumentar la satisfacción del cliente en los establecimientos, contando además con un conocimiento actualizado que permita cumplir con los estándares de calidad establecidos por la legislación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindando valor agregado en el servicio es posible incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, convirtiéndose en un factor diferenciador frente a la competencia. • El conocimiento actualizado del sector que permita el cumplimiento de todos los requerimientos establecidos por la ley para evitar sanciones.

DEBILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas se encuentran en su mayoría en estancamiento. • Las empresas del sector no cuentan con servicio postventa. • Nivel educativo básico. • No se cuenta con sistemas objetivos que les permitan conocer la opinión de los clientes frente al servicio prestado. • Desinformación acerca de los planes de mercadeo. • No se cuenta con la formación y herramientas necesarias para la realización adecuada de presupuestos escritos y estados financieros, por lo que se puede decir que este tipo de cálculos se caracterizan por ser empíricos. • Pocas empresas cuentan con programas de inducción, capacitación y educación continuada. • Las peluquerías no cuentan con planes escritos que les permitan realizar ascensos, promoción, traslado, transferencia y rotación a sus colaboradores. • No se cuenta con programas de medicina preventiva, higiene industrial, seguridad industrial, programas de bienestar educativo, familiar, cultural y/o deportivo. • Las empresas no cuentan con certificaciones de calidad. • No cuentan con misión, visión, valores, políticas, objetivos y en una escala un poco mayor se han definido resultados. • No es muy común que los colaboradores tengan sus propias ideas e iniciativa. • En su mayoría las peluquerías no manejan relaciones con el sector gubernamental, financiero y académico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación con apoyo del SENA en aspectos como estructura organizacional, planeación estratégica y empoderamiento del personal. • Actualización de la información relacionada con el manejo de residuos y los estándares de calidad a los que se ven sujetos este tipo de establecimientos, esto con el fin de iniciar procesos de certificación en la calidad. • Partiendo de un conocimiento actualizado que refleje las necesidades del mercado, es fundamental implementar estrategias que satisfagan integralmente las necesidades de los clientes, siendo indispensable para ello ofrecer el servicio posventa, esto en conjunto constituyen herramientas útiles con el fin de abarcar una mayor parte del mercado lo cual contribuiría al incremento de las ventas. • A través de las relaciones con sectores gubernamentales y académicos, replantear las políticas en cuanto a bienestar social, industrial, educativo, cultural, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ausencia del valor agregado en el servicio ocasiona que las peluquerías no cuenten con factores diferenciadores en el mercado, lo cual conlleva a una baja de idealización en los clientes y por ende esto se convierte una oportunidad para la competencia. • El desconocimiento de las herramientas administrativas necesarias para el direccionamiento estratégico de una organización, conlleva a que no se tengan metas y objetivos claros que concentren los esfuerzos de cada uno de los miembros, con el fin de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes. • El conocimiento desactualizado de la normatividad que rige el sector, podría ocasionar sanciones por el incumplimiento de la misma.

Fuente: Los Autores.

12. MOMENTOS DE VERDAD

FIGURA 9: Ciclo del servicio: ATENCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: Los Autores.

Se realizó el ciclo de servicios correspondiente a la venta de servicios de peluquerías y otros tratamientos de belleza, en este ciclo se cuenta con momentos de verdad que son los que determinan la calidad del servicio como la rapidez con que son atendidas las solicitudes de dicho servicio por tal razón es necesario prestar especial atención en todo lo relacionado con la atención del cliente con el fin de lograr una mayor satisfacción y fidelización de éste.

Propuesta preventiva de gerencia del servicio para los establecimientos correspondientes a peluquerías y otros tratamientos de belleza en el área metropolitana Centro Occidente de Pereira:

Debido a que los establecimientos de peluquerías y otros tratamientos de belleza no cuentan con una estructura organizacional definida, es necesario implementar gerencia del servicio en cuanto a la infraestructura, personal, inventario, servicio al cliente, retención del cliente y beneficios que incentiven a los clientes a demandar los servicios. Esto con el fin de mejorar el estado actual en el que se encuentran las ventas de dichos servicios y asesorar a los gerentes de este tipo de establecimientos de manera que puedan apuntar al crecimiento no solo de los establecimientos sino de la región misma.

✓ INFRAESTRUCTURA

Ubicación: Es necesario tener en cuenta el aspecto ubicación con el fin de encontrar el lugar adecuado en el cual exista una demanda satisfactoria.

Limpieza y Orden: Mantener en orden el establecimiento para reflejar un lugar de trabajo agradable y de este modo motivar a los

empleados a realizar de una mejor manera su trabajo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Evitar la aparición de enfermedades que se dan por la falta de esterilización de los materiales.
- Establecer jornadas de aseo periódicamente en las instalaciones.
- Utilización de implementos desechables que permitan brindar seguridad y salubridad a los clientes.
- Velar por el mejoramiento de los hábitos y corregir las condiciones no deseadas de limpieza, eliminando posibles focos de enfermedades.
- Rotación de basuras periódicamente implementando sistemas de clasificación de residuos (orgánicos, peligrosos y convencionales)

Estado de las herramientas: Las herramientas deberán ser inspeccionadas periódicamente evaluando su estado y buen funcionamiento garantizando que son herramientas que no atentan contra la integridad y la salud tanto de quienes prestan el servicios como de quienes lo reciben.

Normatividad: Es necesario tener pleno conocimiento de las normas y reglas que rigen dichos establecimientos, y permanecer en continua actualización de estas con el fin de adecuar la infraestructura según lo que se requiera, y evitar sanciones por incumplimientos de ley.

✓ **PERSONAL**

Presentación personal: Los empleados deben reflejar la calidad de los servicios a través de una excelente presentación personal que permita al cliente confiar en el establecimiento y de igual modo permita a la organización contar con ventajas competitivas que contribuyan al desarrollo de estrategias encaminadas al mejoramiento continuo, el crecimiento y una mayor participación en el mercado.

Actualización continua: El personal debe estar en constante actualización acerca de las nuevas tendencias, estilos y nuevos productos desarrollados, relacionados con los diferentes tratamientos de belleza que se realizan en las peluquerías, esto con el fin de ofrecer a los clientes servicios de vanguardia.

✓ INVENTARIO

Manejo del inventario: Es importante contar con un conocimiento certero del estado de los inventarios, es por esta razón que se hace necesaria la realización de inventarios periódicos, además de establecer un stock mínimo que permita conocer las necesidades de compra de productos.

Calidad de los productos: Para la elección de los proveedores es importante no solo tomar como variable fundamental el precio sino también la calidad de los productos que se utilicen, ya que estos serán la carta de presentación del servicio que se preste al usuario y los resultados esperados.

Almacenamiento:

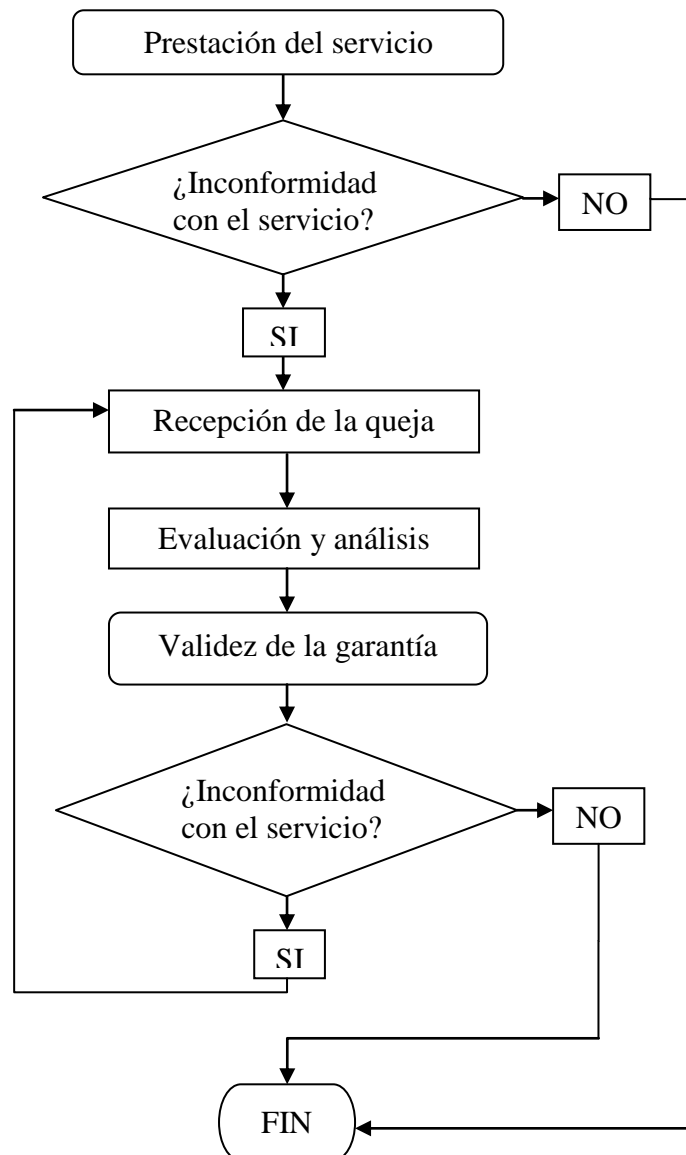
- Debe realizarse de acuerdo a las especificaciones, de temperatura, humedad y demás condiciones externas que puedan afectar la calidad y estado del producto.
- Control de las fechas de vencimiento de los productos, ya que es importante contar con materiales en condiciones óptimas.
- Los productos deberán estar clasificados de modo que se facilite su ubicación y control.

✓ SERVICIO AL CLIENTE

Tiempo de prestación del servicio: Ofrecer a los clientes un servicio de alta calidad, reduciendo la aparición de actividades que no generan valor y aumentando la efectividad de aquellas que sí lo generan.

Servicio postventa: Es un aspecto fundamental el cual se debe realizar con el fin de conocer el nivel de satisfacción del cliente. Esto puede ser realizado a través de la recepción de quejas, indagación a los clientes y autoevaluación, partiendo de los resultados se debe analizar la información en el menor tiempo posible procurando dar solución a las fallencias encontradas. Un aspecto fundamental a tener en cuenta dentro del servicio postventa es garantizar la calidad de los servicios prestados, es decir:

FIGURA 10: Mapa de Proceso del Servicio Postventa.



Fuente: Los Autores.

Horarios de atención: Establecimiento claro y por escrito de los horarios de atención al cliente los cuales deben ser amplios y procurar cubrir todos los horarios posibles en los que los clientes puedan solicitar los servicios, teniendo como prioridad el cumplimiento estricto de estos.

Descuentos: Se deben implementar con el fin de incentivar la demanda del servicio, ofreciendo precios competitivos en el mercado y efectuar un proceso de fidelización de clientes.

Portafolio de servicios: Contar con una variada gama de servicios que le permitan al cliente tener a su alcance en un solo lugar todos los servicios relacionados con peluquería y tratamientos de belleza, promocionando como servicio insignia o estrella el de peluquería, del cual se pueden derivar otros

servicios adicionales que lo complementen (mascarillas, masajes capilares, tratamientos capilares, entre otros tratamientos de belleza.)

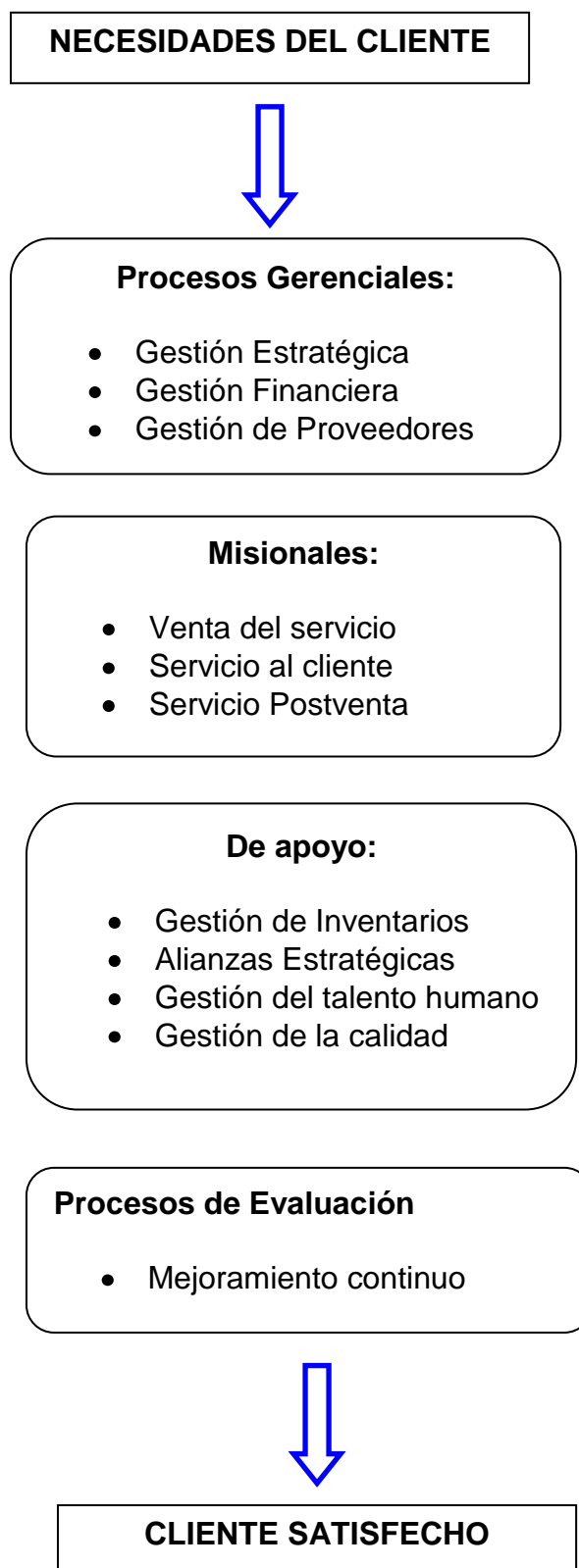
Atención personalizada: Es determinante que los clientes perciban una atención cálida y humana, que le permita disfrutar su estadía al momento de recibir el servicio en un ambiente confortable en el cual se sienta respetado y apreciado.

✓ **RETENCIÓN DEL CLIENTE**

Conocer las expectativas del cliente: Es fundamental escuchar a los clientes y enterarse de las nuevas tendencias en cuanto peluquería y otros tratamientos de belleza, por esta razón es necesario permanecer en constante actualización y de este modo atraer a los clientes con nuevas ideas, aflorando la creatividad y el buen gusto, con el fin de que existan clientes leales por un servicio que se presta con valor agregado.

13. MAPA DE PROCESOS

FIGURA 11: Mapa de Procesos.



Fuente: Los Autores.

Se identificaron dentro de los procesos gerenciales, la gestión estratégica, financiera y de proveedores dado que mediante la gestión de estos procesos se puede dirigir la empresa hacia los diferentes objetivos y metas que se establezcan. Dentro de los procesos misionales, se encuentran la venta del servicio, el servicio al cliente y el servicio postventa, puesto que el objetivo de las empresas dedicadas a la actividad de peluquería y otros tratamientos de belleza es satisfacer al cliente a través de la venta de sus servicios. En los procesos de apoyo se identificaron la gestión de inventarios, del talento humano y de la calidad, además de la creación de alianzas estratégicas. Y por último dentro de los procesos de evaluación se identifica el mejoramiento continuo, puesto que se hace necesaria la evaluación de los procesos anteriores y realizar una retroalimentación con el fin de encontrar nuevas oportunidades de mejora.

14. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Con el fin de dar respuesta a las necesidades identificadas previamente en el subsector peluquería y otros tratamientos de belleza se ha elaborado el siguiente plan de acción y capacitación:

PLAN DE ACCIÓN Y CAPACITACIÓN

1. Integrar el mayor número de peluquerías a la Asociación de Peluqueros de Pereira esto con el fin de optimizar los canales de distribución de información para facilitar las acciones planteadas en este documento.
2. Desarrollar por medio de la gobernación un programa de nivelación enfocado a los integrantes de este subsector que no cuenten con el nivel de educación básica secundaria, con el fin de que puedan obtener un certificado de estudio que les permita continuar con su desarrollo educativo.
3. Seminario de sensibilización de la importancia de poseer conocimientos actualizados en mercadeo, flujo de caja, servicio al cliente, aspectos legales, planeación y administración en general.

A continuación se presentan acciones específicas por área:

AREA COMERCIAL

- ✓ Jornada de sensibilización acerca de la importancia del mercadeo en la actualidad.
- ✓ Curso de conceptos y conocimientos básicos de marketing haciendo énfasis en el reconocimiento de la competencia y la necesidad de crear estrategias encaminadas a la promoción de los servicios.
- ✓ Taller de la importancia y ventajas del servicio postventa en un entorno competitivo.
- ✓ Dar a conocer las ventajas de una adecuada gestión de proveedores.

- ✓ Con el apoyo de la gobernación, Universidad Tecnológica de Pereira y la Asociación de Peluqueros de Pereira, fomentar la creación de alianzas entre peluquerías y proveedores, implementando sistemas de control de proveedores con el fin de evaluar el cumplimiento de los acuerdos en cuanto a calidad, precio, cumplimiento de entrega, entre otras.

Estas actividades se realizarán con el apoyo de la gobernación de Risaralda, la Universidad Tecnológica de Pereira y la Asociación de Peluqueros de Pereira.

AREA FINANCIERA

- ✓ Curso de conceptos básicos e importancia del flujo de caja en el control de las finanzas empresariales.
- ✓ Invitar a personal representante de la banca el cual estará presente con el fin de dar información acerca de los servicios que prestan y demás beneficios que puedan ofrecer.

AREA DEL CONOCIMIENTO (PERSONAS)

- ✓ Concientizar mediante un taller acerca de la importancia del contrato de prestación de servicios técnicos y sus beneficios tanto para empleadores como para trabajadores.
- ✓ Instruir sobre la importancia y forma de realización de los programas de inducción y capacitación dirigidos a los colaboradores.

INNOVACION Y DESARROLLO

- ✓ Charla por parte de la unidad de emprendimiento acerca de la importancia de la innovación en el sector servicios y presentación del valor agregado como una opción fundamental para el desarrollo de la empresa, tomando como base la prestación de un servicio humano, personalizado y cálido.
- ✓ Fomentar el emprendimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades y visión de negocio con miras al desarrollo y evolución de su empresa.

TOMA DE DECISIONES

- ✓ Charla acerca de los mecanismos de motivación para los colaboradores, con el fin de que los administradores logren incentivar la confianza en ellos para que de esa forma se estimule el liderazgo y la toma de decisiones.
- ✓ Jornada de concientización de la importancia de empoderar los colaboradores con el fin de descentralizar las responsabilidades y la toma de decisiones.

CERTIFICACION DE CALIDAD

- ✓ Diseñar planes de certificación de la calidad de procesos y productos destinados para la actividad de peluquería y otros tratamientos de belleza por parte de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

EJECUCIÓN

- ✓ Los cursos, seminarios, talleres, jornadas y charlas en su mayoría se realizarán por parte de docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira dado que, dicha facultad está interesada en el desarrollo de la ciudad y de sectores tan importantes como el de las peluquerías.
- ✓ Los planes de capacitación y nivelación de estudios de básica secundaria serán gestionados por la gobernación del departamento de Risaralda.
- ✓ La Asociación de Peluqueros de Pereira tendrá la tarea de integrar todo su gremio con el fin de facilitar el desarrollo de las actividades planteadas en la propuesta de intervención.

15. CONCLUSIONES

- Las empresas enmarcadas dentro de la actividad peluquería y otros tratamientos de belleza en Pereira y su AMCO, en su mayoría presentan en sus ventas un estado de estancamiento, de igual manera una gran proporción se encuentra en crecimiento.
- Se pueden identificar en las peluquerías, falencias en cuanto a su servicio postventa ya que muchas de estas no cuentan con este servicio para sus clientes.
- El nivel educativo de los colaboradores en su mayoría es básico, es decir; básica secundaria y no cuentan con formación administrativa o en áreas relacionadas con ello.
- Las personas que conforman la organización perciben como alto el nivel de satisfacción del cliente.
- Estos establecimientos no cuentan con sistemas objetivos que les permitan conocer la opinión de los clientes frente al servicio prestado.
- Existe desinformación frente a los planes de mercadeo, por lo tanto una minoría de estas peluquerías utiliza esta herramienta dentro de sus estrategias empresariales.
- Un porcentaje elevado de las peluquerías realizan presupuestos escritos y estados financieros que les permiten tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio, sin embargo se puede deducir que muchas de estas peluquerías no cuenta con la formación y herramientas necesarias para su realización adecuada, por lo que se puede decir que este tipo de cálculos se caracterizan por ser empíricos.
- Un poco más de la mitad de las peluquerías de Pereira y su AMCO no tienen conocimiento actualizado sobre las entidades de crédito y quienes han utilizado dichos servicios en su gran mayoría conocen el costo de sus pasivos.
- El pago de las obligaciones se hace de forma oportuna lo cual nos indica que las peluquerías cuentan con una liquidez favorable.
- Para muchos de los gerentes de este tipo de establecimientos lo más importante al contratar colaboradores para desempeñar cargos operativos o administrativos es la experiencia, dejando de lado la importancia del nivel educativo y la habilidad.
- Los programas de inducción, y capacitación se realizan en un nivel bajo, y en cuanto a los programas de educación continuada no se tienen en cuenta en su mayoría.

- Debido a las características de la organización muchas de las peluquerías no cuentan con planes escritos que les permitan realizar ascensos, promoción, traslado, transferencia y rotación a sus colaboradores.
- Muchas de las peluquerías no cuentan con programas de medicina preventiva, higiene industrial, seguridad industrial, programas de bienestar educativo, familiar, cultural y/o deportivo.
- Las personas que laboran en las peluquerías, identifican en sus colaboradores trabajo en equipo, colaboración con los compañeros, satisfacción personal en el trabajo y alto nivel de motivación.
- Es común que las peluquerías realicen evaluación del desempeño de sus empleados mensualmente. Muchas de estas evaluaciones son realizadas de manera unilateral por parte del jefe inmediato al hacer una inspección del desarrollo de las actividades.
- Las empresas no cuentan con certificaciones de calidad, aunque muchas de las empresas consideran importante desarrollar certificación de calidad en procesos y productos.
- La gran mayoría de las peluquerías ha implementado el manejo adecuado de los residuos sólidos.
- Muchos de los establecimientos no cuentan con misión, visión, valores, políticas, objetivos y en una escala un poco mayor se han definido resultados.
- La mayoría de las peluquerías definen su estilo de administración como democrático, seguido de liderazgo.
- Los gerentes de este tipo de establecimientos consideran que dar instrucciones claras es lo más importante, seguido de la planeación.
- Al momento de planear lo más importante son los resultados.
- La mayoría de los gerentes consideran que los colaboradores a veces tienen sus propias ideas e iniciativa, pero que no es muy común.
- Un gran porcentaje de las peluquerías consideran que no en todas las ocasiones un estilo directivo, fuerte y direccionador es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera.
- Las peluquerías de Pereira y su AMCO, en su mayoría no manejan relaciones con el sector gubernamental, financiero y académico.
- Es determinante para los establecimientos de este sector, realizar una alta gestión del servicio al cliente, especialmente en las actividades que corresponden al servicio postventa, ya que se deben direccionar las

organizaciones hacia la satisfacción de los clientes por medio de un servicio de alta calidad.

16. RECOMENDACIONES

1. Implementar programas de servicio postventa con el fin de brindar una mejor atención al cliente y satisfacer de una mejor manera las expectativas y necesidades estos. Con el fin de mejorar la interacción con los clientes se recomienda la implementación de buzón de sugerencias, encuestas y demás herramientas encaminadas a conocer las expectativas y opiniones de los usuarios.
2. Se recomienda diseñar e implementar programas de inducción, capacitación y educación continuada, esto con el fin de brindar a los colaboradores la posibilidad de desarrollarse académica y profesionalmente y de esta manera contar con un personal mas calificado que le permita avanzar hacia el mejoramiento continuo a la empresa.
3. Utilizar contratos laborales o de prestación de servicios técnicos, con el fin de legalizar la contratación de personal, aclarando las condiciones a las que están sujetas las partes, ya que se hace necesario enmarcar dentro de la legalidad todos los procesos de las empresas para evitar sanciones e inconvenientes.
4. Iniciar procesos de certificación de la calidad tanto en sus productos como en los procesos ya que es indispensable que las empresas vayan en búsqueda del mejoramiento continuo para así garantizar a los usuarios un servicio de alta calidad.
5. Promover la integración del sector peluquería y otros tratamientos de belleza con entes gubernamentales, educativos, financieros y empresas del sector, creando alianzas estratégicas que estén encaminadas a la mejora continua y desarrollo sostenible.
6. Crear vínculos con instituciones educativas que faciliten la culminación de estudios de básica secundaria a las personas del sector peluquerías y otros tratamientos de belleza.
7. Comprender la importancia de llevar a cabo estudios o planes de mercadeo y flujos de caja.
8. Concientizar a las personas del sector peluquerías y otros tratamientos de belleza de la importancia que tiene la planeación como elemento prioritario en la gestión empresarial.

- 9.** Incentivar en el personal la toma de decisiones y autonomía para afrontar las diferentes situaciones y retos a los que se puedan ver enfrentados.
- 10.** Creación de estrategias que permitan mayor acogida dentro del mercado, motivando o incentivando la demanda de los servicios.
- 11.** Optimizar los momentos críticos de verdad en la atención al cliente, ya que todos estos son momentos claves en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

17. BIBLIOGRAFÍA

- Actualidad Económica, Cámara de Comercio de Bucaramanga (Abril de 2009 No.67) Disponible en internet: <<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2009/pib2007.pdf>>
- ARENAS Wilson y otros. Administración por Resultados. Capítulo 1. CRIE 2004.
- Administración y Gerencia, Estilos Administrativos (Citado 06 de junio de 2010) Disponible en internet: <http://www.dimensionempresarial.com/6/estilos-administrativos/>
- Estilos Gerenciales, 19 de Abril de 2004(Citado 02 de julio de 2010) Versión HTML, Disponible en internet : <<http://www.todomba.com/noticias/estrategia/estilos-gerenciales.html>>
- SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, Caracas Ediciones Global S.A. 2000 (Citado 5 de Abril de 2010)Disponible en internet: <http://www.comercio.ucv.cl/magister/tesis/cgf2006.doc>
- Monografía, Enfoque Humanístico y del Comportamiento en la Administración (Citado el 10 de Julio de 2010) Versión shtml, Disponible en la web: <http://www.monografias.com/trabajos15/teoria-humanistica/teoria-humanistica.shtml>
- Wikipedia, Tecnocracia (Burocracia) (Citado el 01 de Agosto de 2010) Disponible en la web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnocracia_\(burocracia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnocracia_(burocracia))
- Wikipedia, Sector Servicios (Citado 03 Agosto de 2010) Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios
- CHRISTOPHER H. Lovelosk. Mercadotecnia de Servicios. Prentice – Hall Hispanoamerica S.A. 1997
- ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá: 3R editores. 1998. PP 235.
- Conceptos clave, Qué es inovar (Citado 05 de mayo de 2010) versión html Disponible en internet:

<http://www.parasaber.com/economia/innovacion/conceptos-clave/articulo/innovadores-innovar/523/>

- Curso de verano: La innovación en el sector servicios (Citado 05 de mayo de 2010) Disponible en a web versión PDF:<http://74.125.47.132/search?q=cache:G1zXuTdmTDsJ:www.imede a.uib.es/Natural/goi/innovatur/docs/pres11-07-2002-UPV.pdf+INNOVACION+EN+EL+SECTOR+SERVICIOS&cd=1&hl=es&ct=clnk>
- Dubrin, Andrew J. Fundamentos de Administración.
- La calidad en el servicio (Citado 10 de mayo de 2010), versión HTML Disponible en la web: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article445.html>
- El concepto de competitividad sistémica, (Citado 06 de Junio de 2010) versión pdf, Disponible en la web: <http://cec.itam.mx/docs/congresos/Competitividad.pdf>
- Competitividad, (Citado 01 de Mayo de 2010) versión html. Disponible en la web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>
- Relaciones entre globalización y servicios: Ventajas competitivas de los servicios europeos y españoles en el comercio internacional, Andrés Maroto Sánchez, (Citado 03 de mayo de 2010) versión pdf, Disponible en la web: http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_824_93115__33C49FADE2205B296B3D6B69F134CD52.pdf
- Trabajo en equipo, (Citado 14 de Agosto de 2010), versión html, Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo